

Givaudan[®]

ENGAGING
THE
SENSES



Geschäftsbericht 2011

Inhaltsverzeichnis

Überblick

- 2 Finanzielle Höhepunkte
- 3 Herausragende Kompetenzen
- 4 Unser Geschäft
- 6 Wichtige Ereignisse des Jahres
- 8 Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten
- 10 Vorwort des Chief Executive Officer

Strategie

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

Leistung

- 34 Geschäftsergebnis
- 36 Division Riechstoffe
 - 37 – Luxusparfümerie
 - 38 – Konsumgüter
 - 39 – Riechstoff-Ingredienzien
 - 39 – Forschung und Entwicklung
- 40 Division Aromen
 - 41 – Asien-Pazifik
 - 42 – Europa, Afrika, Naher Osten
 - 43 – Nordamerika
 - 43 – Lateinamerika
 - 43 – Forschung und Entwicklung

Nachhaltiges Geschäftsmodell

- 46 Nachhaltiges Geschäftsmodell
 - 46 – Compliance
 - 47 – Aktionäre
 - 48 – Kunden
 - 49 – Unsere Mitarbeitenden
 - 52 – Lieferanten
 - 52 – Lieferkette
 - 53 – Informationstechnologie
 - 53 – Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)
 - 55 – Risikomanagement
 - 57 – Regulatory Affairs

Corporate Governance

- 60 Corporate Governance
 - 60 – Konzernstruktur und Aktionariat
 - 61 – Kapitalstruktur
 - 62 – Verwaltungsrat
 - 72 – Konzernleitung
 - 75 – Vergütung, Beteiligungen und Darlehen
 - 75 – Mitwirkung der Aktionäre
 - 76 – Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
 - 77 – Revision
 - 77 – Informationspolitik
- 78 Vergütungsbericht

Financial report

- 87 Financial review
- 90 Consolidated financial statements
- 95 Notes to the consolidated financial statements
- 145 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
- 146 Statutory financial statements of Givaudan SA
- 148 Notes to the statutory financial statements
- 152 Appropriation of available earnings of Givaudan SA
- 153 Report of the statutory auditors on the financial statements



Unsere Marke: Engaging the Senses (Stimulation der Sinne)

Einleitung

Als führendes Unternehmen der Riechstoff- und Aromenindustrie entwickelt Givaudan einzigartige und innovative Riechstoff- und Aromencreationen für Kunden in aller Welt. Unser Marktanteil liegt bei rund 25%, wobei wir diese Führungsposition in der Branche durch unsere Vertriebs- und Marketingpräsenz an allen wichtigen Märkten untermauern. Wir stellen Riechstoffe für Körper- und Haushaltspflegeprodukte her, die von edlen Parfüms bis zu Waschmitteln reichen. Im Aromabereich umfasst unsere Kompetenz Getränke, kulinarische Aromen, Snacks, Süsswaren und Milchprodukte.

Unsere Mitarbeitenden: weltweites Engagement für “Engaging the Senses”

Der Geschäftsbericht 2011 von Givaudan steht unter dem Motto “Unsere Mitarbeitenden: weltweites Engagement für ‘Engaging the Senses’”. Er präsentiert Ihnen unsere Mitarbeitenden und zeigt, mit welchem Engagement und welcher Begeisterung sie sich ihrer kreativen Arbeit widmen.

Getreu unserem Anspruch “Engaging the Senses” bereiten unsere Mitarbeitenden mit den Riechstoffen und Aromen, die sie identifizieren, entwickeln und kreieren, Vergnügen und Genuss. Unsere Mitarbeitenden sind es, die unseren Auftrag in die Tat umsetzen: Wir wollen **Wissen** entwickeln und unsere Fähigkeiten in den Bereichen **Entdeckung**, **Kunstfertigkeit** und **Leistung** zur Anwendung bringen.

Unsere Mitarbeitenden und ihr Know-how sind unsere Gewähr und unser Garant für neue Entdeckungen, künftige Erfolge und eine engagierte und zuverlässige Zusammenarbeit mit unseren Kunden.



Finanzielle Höhepunkte

Verkäufe von CHF 3.9 Milliarden, ein Wachstum von 5,2% in Lokalwährungen
 Ausgleich der gestiegenen Rohstoffpreise durch Preismassnahmen verläuft nach Plan
 Vergleichbarer EBITDA von CHF 790 Millionen
 Vergleichbare EBITDA-Marge von 20,2%; Anstieg in der zweiten Jahreshälfte 2011
 Nettogewinn von CHF 252 Millionen; entspricht 6,4% der Verkäufe
 Steuerfreie Dividende von CHF 22.00 vorgeschlagen

in Millionen CHF, ausgenommen Gewinn pro Aktie	2011	2010
Konzernverkäufe	3'915	4'239
Bruttogewinn	1'666	1'956
in % der Verkäufe	42,6%	46,1%
EBITDA auf vergleichbarer Basis^{a, b}	790	963
in % der Verkäufe	20,2%	22,7%
EBITDA^a	758	887
in % der Verkäufe	19,4%	20,9%
Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis^b	480	655
in % der Verkäufe	12,3%	15,5%
Betriebsgewinn	443	556
in % der Verkäufe	11,3%	13,1%
Konzerngewinn	252	340
in % der Verkäufe	6,4%	8,0%
Gewinn pro Aktie – unverwässert (CHF)	27.71	37.87
Gewinn pro Aktie – verwässert (CHF)	27.55	37.63
Cashflow aus operativer Tätigkeit	456	730
in % der Verkäufe	11,6%	17,2%
Freier Cashflow	117	437
in % der Verkäufe	3,0%	10,3%

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

b) Der EBITDA auf vergleichbarer Basis schliesst Integrations- und Restrukturierungsaufwendungen aus. Der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis schliesst Integrations- und Restrukturierungsaufwendungen sowie die Wertminderung langlebiger Vermögensgegenstände und Beteiligungen an Joint Ventures aus.

6'716Mio.
Total Aktiven (CHF)

3'221Mio.
Total Verbindlichkeiten (CHF)

3'495Mio.
Total Eigenkapital (CHF)

456Mio.
Operativer Cash Flow (CHF)

Herausragende Kompetenzen

Globale Reichweite

8'913 Mitarbeitende an 82 Standorten weltweit

Versorgungskette und Kreationszentren befinden sich in nächster Nähe zu den Endmärkten unserer Kunden und betreuen unsere Kunden vor Ort

Vielfalt in unseren Teams



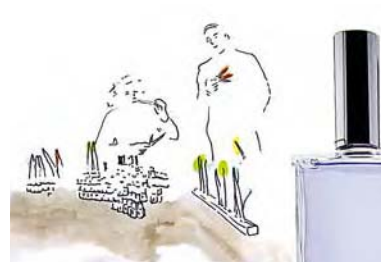
Tiefe und Breite der Kundenbeziehungen

Langjährige strategische Beziehungen zu grossen Kunden

Breit diversifiziertes Kundenportfolio: multinationale, regionale und lokale Kunden sowie Eigenmarken

Als grösste kommerzielle Organisation verfügen wir über ein gezieltes Kundenbetreuungsmodell

Intensivere Kundenbeziehung



Führende Innovationen und breitetes Produktangebot

Bereichsübergreifende Nutzung von Produktwissen

Investitionen von CHF 294 Millionen für Forschung und Entwicklung im Jahr 2011

Rund 400 Mitarbeitende, die sich ganz auf Forschung und Entwicklung konzentrieren

Differenzierungsmöglichkeit für unsere Kunden durch die Erfüllung ungedeckter Konsumentenbedürfnisse

Innovation und Kreation von Ingredienzien für unsere Produktpalette im Einklang mit unserem Nachhaltigkeitsprogramm



Überblick

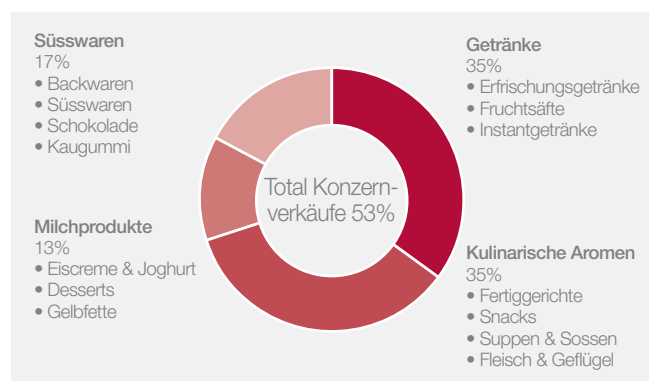
Unser Geschäft

Was wir machen

Division Aromen

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

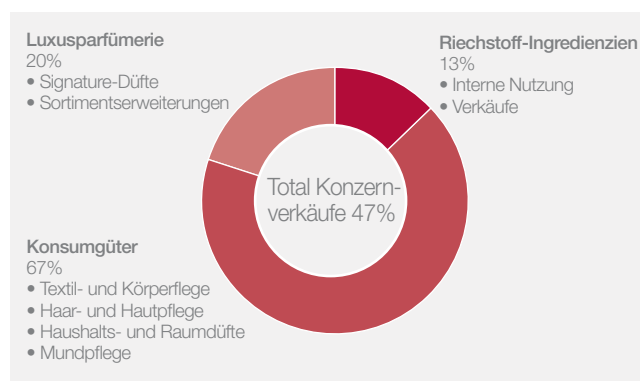
Verkäufe Division Aromen
in %



Division Riechstoffe

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

Aufgliederung der Division
in %



Wie wir es machen

Forschung

Innovationen zur Kreation neuer, von den Konsumenten bevorzugter Aromen und Ingredienzienkombinationen und Verbesserung des Effekts von Aromen und Riechstoffen in ihrer Endanwendung.



Kreation

Der kreative Prozess der Umwandlung von Ingredienzien und Technologie in erfolgreiche Produkte.



Auftragssicherung

Die Fähigkeit, dank unserer erfolgreichen Forschung und Kreation die Anforderungen unserer Kunden zu erfüllen.



Produktion

Zeitgerechte und effiziente Herstellung Tausender Riechstoff- und Aroma-Ingredienzien weltweit.



Wo wir es machen

Reife Märkte

Konzernverkäufe 58%

Reife Märkte wie Nordamerika, Westeuropa und Japan generieren 58% unseres jährlichen Umsatzes. Sie dürften langsamer wachsen als die Schwellenmärkte, weisen jedoch in bestimmten Bereichen Wachstumspotenzial auf, z.B. in den zunehmend nachgefragten Segmenten Gesundheit und Wellness.



Neue Partnerschaft für nachhaltige Beschaffung

Im März 2011 gibt Givaudan eine neue Partnerschaft mit Amyris Inc bekannt, deren Ziel es ist, die Verwendung von nachhaltig bezogenem Biofene® im Rahmen der Produktion von Riechstoffen zu erforschen.



Nachhaltige Beschaffung von Tonkabohnen

Givaudan unterzeichnet eine Vereinbarung über die Ausweitung unserer Zusammenarbeit mit Conservation International zum Schutz der Umwelt im unteren Caura-Becken in Venezuela und sichert uns damit den Bezug von in der Parfümerie verwendeten Tonkabohnen.



Reduzierung des Salzgehalts von Snacks

Das Verständnis der lokalen Bedürfnisse und der von den Konsumenten bevorzugten Geschmacksprofile sowie unser innovatives technisches Fachwissen im Hinblick auf die Entwicklung gesünder Snacks haben dazu beigetragen, dass sich unser EAME-Snacks-Team zum bevorzugten Partner wichtiger Kunden im Segment Snacks entwickelt hat.



Werbeaktion für edlen "High Tea" in China

Givaudan führt erfolgreich Instrumente zur Entwicklung von Aromen für Schwarztee ein und wirbt dafür bei den Herstellern trinkfertiger Tees in ganz Asien.



Wichtige Ereignisse des Jahres

Januar



1. Januar:

Riechstoff-Team in China erhält CP-Zertifikat

Unser Riechstoff-Team in China erhält das "Cleaner Production (CP) Certificate", eine Zertifizierung des Shanghai Pudong Environmental Protection Bureau und des Shanghai Municipal Economy & Information Committee.

26. Januar (oben):

Alternative Energiequelle in Pedro Escobedo

Matthias Währen, CFO von Givaudan, verleiht den Kollegen in Pedro Escobedo im Namen der Geschäftsleitung den ersten "Green Team Sustainability Award" für die Einführung einer alternativen Energiequelle für die Dampfproduktion im Kesselhaus von Pedro Escobedo.

Februar



8. Februar:

Ganzjahresresultate 2010

Alle Integrationsziele erreicht – Eintritt in eine neue Phase rentablen Wachstums.

14. Februar:

GivaudanCollections™ Strawberry

Das Süßwaren- und Milchprodukte-Team von Givaudan führt mit GivaudanCollections™ Strawberry einen neuen Verbraucherfavoriten im Bereich Erdbeergeschmack ein. Dieser eröffnet eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Einführung neuer Produkte, die auf den heutigen Verbrauchergeschmack zugeschnitten sind.

16. Februar (oben):

Division Aromen stellt Aromen-Know-how unter Beweis

Die Division Aromen stellt unser Aromen-Know-how auf dem Gebiet der gesünderen Nahrungsmittel als Sponsor und Hauptredner auf einer Konferenz zum Thema Salzreduktion in London unter Beweis.

März



13. März:

Neue Produktionsstätte für Aromen in Ungarn

Givaudan feiert die offizielle Grundsteinlegung für ihre CHF 170 Millionen teure europäische Produktionsstätte für kulinarische Aromen in der Nähe von Makó in Ungarn.

18. März:

Beginn der FiFi®-Saison in Bologna, Italien

Bei den Awards der Accademia del Profumo in Bologna in Italien werden in allen drei Kategorien der Damen-Luxusparfümerie Produkte von Givaudan ausgezeichnet.

24. März (oben):

Generalversammlung 2011

Die Generalversammlung wählt Lilian Biner in den Verwaltungsrat. Mit 306 anwesenden Aktionären verzeichnet die diesjährige Generalversammlung einen Besucherrekord.

Juli



7. Juli (oben):

Givaudan Spanien feiert 50-jähriges Bestehen

Givaudan Ibérica SA feiert ihr 50-jähriges Betriebsjubiläum. Dr. Jürg Witmer, Präsident des Verwaltungsrats von Givaudan, hält im Rahmen eines Meetings des Verwaltungsrats in St Celoni, unserer Produktionsstätte in Spanien, eine Gratulationsrede.

12. Juli:

Neue Niederlassung der Division Riechstoffe in Guangzhou

Givaudan China feiert die Eröffnung einer neuen Niederlassung der Division Riechstoffe in Guangzhou in der chinesischen Provinz Guangdong. Das neue Büro ist angesichts des wachsenden Bedarfs des chinesischen Marktes ein wichtiges Standbein.

22. Juli:

Erste TasteEssentials™ Coffee-Reise

Das Aromen-Team von Givaudan in Brasilien unternimmt im Rahmen des TasteEssentials™ Coffee-Programms eine erste Reise zur Erforschung von Kaffee-Essenzen.

August



4. August:

Halbjahresresultate 2011

Givaudan verzeichnet weiterhin eine starke Geschäftsdynamik und zahlreiche neue Geschäftsabschlüsse.

5. August:

Einführung neuer Rindfleischaromen

Die Division Aromen von Givaudan setzt ihren Vorstoß auf dem Gebiet der Rindfleischaromen fort und führt Rindfleisch-Kopfnoten ein, die auf unserer Kenntnis der Konsumentenpräferenzen aufbauen.

22. August (oben):

TasteTrek™ Jasmin

Givaudan Asien-Pazifik setzt beim Givaudan TasteTrek™ Jasmin Schwerpunkte in den Bereichen Indonesien und Tee.

September



12. September:

Einführung von BarTrek™ in den USA

BarTrek™ identifiziert neue, aufkommende Trends und übersetzt diese in Chancen für aromatisierte Produkte für Hersteller alkoholischer Getränke.

27. September (oben):

TasteTrek™ Citrus in EAME eingeführt

Das Getränke-Team für die Region EAME führt mit TasteTrek™ Citrus – Next Orange eine neue Palette charakteristischer und authentischer Orangenaromen ein, die unseren Kunden neue Inspiration liefern.

28. September:

Kreationen von Givaudan auf der BIFTD ausgestellt

Auf der ersten internationalen Design-Triennale in Peking werden im französischen Pavillon im Rahmen der Installation "Dreamstone" Parfüms ausgestellt, die der Givaudan-Parfümeur Antoine Maisondieu kreiert hat.

April



4. April:

Nachhaltigkeitsbericht 2010

Givaudan veröffentlicht ihren Nachhaltigkeitsbericht 2010 nach den G3-Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Damit ist Givaudan das erste Unternehmen der Riechstoff- und Aromenindustrie, das unter Anwendung dieser Best Practices über Fortschritte auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit berichtet.

8. April:

Verkäufe Januar–März 2011

Vielversprechender Start ins Jahr.

14. April (oben):

Ausgezeichnet bei den Fifi® Awards, Grossbritannien

Die von Givaudan kreierten Parfüms Tom Ford Private Blend Azure Lime, Gucci Guilty und Boss Bottled Night sind die grossen Gewinner bei der Verleihung der britischen Fifi® Awards der Fragrance Foundation in London.

Mai



17. Mai:

DUFTSTAR-Gewinner

Givaudan wird bei den DUFTSTAR-Auszeichnungen der Fragrance Foundation in Berlin mit 9 von 15 Preisen ausgezeichnet.

20. Mai (oben):

US CEW Beauty Awards

Bei den US CEW Beauty Awards werden in zwei von drei Kategorien Luxusparfüms von Givaudan ausgezeichnet. Givaudan sponsert zudem den ersten CEW Eco Award.

25. Mai:

Ausgezeichnet bei den Fifi® Awards, USA

Bei den US Fifi Awards werden in 8 von 13 Kategorien Parfüms von Givaudan ausgezeichnet. Der "Consumers' Choice Award" geht an Bombshell von Victoria's Secret (ein Duft von Adriana Medina) und der "Perfume Extraordinaire of the Year Award" an (untitled) von Maison Martin Margiela (ein Duft von Daniela Andrier).

Juni



1. Juni (oben):

Online-Seminar über die ethische Beschaffung von Vanille

Die Division Aromen informiert darüber, wie das Programm für ethische Beschaffung und nachhaltigen Anbau von Vanille die dauerhafte Versorgung mit Ingredienzien für Nahrungsmittel sichert und zum höheren Lebensstandard der Vanillebauern und ihrer Familien beiträgt.

9. Juni:

Steigende Nachfrage nach Naturstoffen

Givaudan beteiligt sich mit einer Debatte zu natürlichen Ingredienzien für Parfüms und Kosmetika an einer Diskussionsrunde der CEW UK in London und verdeutlicht die Komplexität der ethischen Beschaffung.

28. Juni:

Britische BBC4 bietet Einblicke in das Parfümeurshandwerk

In Grossbritannien werden im Rahmen einer dreiteiligen Serie zum Thema Parfüms der BBC4 die Parfümeure, die Parfümerieschule und das Team Luxusparfümerie von Givaudan in São Paulo vorgestellt.

Oktober



4. Oktober (oben):

Kooperation über zehn Jahre mit der UCR im Bereich Zitrusaromen

Die Division Aromen von Givaudan unterzeichnet ein Kooperationsabkommen über zehn Jahre mit der University of California, Riverside.

11. Oktober:

Verkäufe Januar–September 2011

Das Geschäft von Givaudan erfreut sich weiterhin einer ungebrochenen Dynamik.

20. Oktober:

Neuland in der Riechstoffkreation

Neuland in der Riechstoffkreation betreten die Givaudan Parfümeure Jacques Huclier und Sonia Constant mit der Konzeption dreier hoch kreativer Kreationen für das Projekt Liquides Imaginaires, das im Maison Champs Elysées in Paris ausgestellt wird.

November



3. November:

Carbon Disclosure Project

Der Bericht 2011 verweist darauf, dass Givaudan mit einem "Disclosure Score" von 72 bedeutende Fortschritte im Industriesektor erzielt hat.

15. November (oben):

Düfte in Saudi-Arabien ausgezeichnet

Bei den Fifi® Awards 2011 in Saudi-Arabien wird Boss Orange als bester internationaler Herrenduft des Jahres in der Kategorie "Popular Appeal" ausgezeichnet und Gucci Guilty von Gucci wird von den Konsumenten als bester internationaler Herrenduft ausgewählt.

17. November:

TasteSolutions™ Mouthfeel

Einführung von TasteSolutions™ Mouthfeel, das auf fortschrittliche Technologien und die einzigartige sensorische Sprache Sense It™ Mouthfeel setzt.

Dezember



1. Dezember:

Europäisches Purchasing Support Centre

Das externe Purchasing Support Centre (PSC) für Europa wurde erfolgreich eingerichtet und in Betrieb genommen. Das PSC befasst sich mit indirekten Ausgaben und Funktionen in den Ländern Schweiz, Deutschland, Niederlande, Grossbritannien, Frankreich, Spanien und Ungarn.

5. Dezember (oben):

Neue Themen für den ChefsCouncil™ entwickelt

Die Plattform ChefsCouncil™ startete mit neuen Themen wie "Preserve and Preservation", "Vintage Dishes" und "Influential Vegetal".

13. Dezember:

Einführung von iPerfumer2

Die von Givaudan eingeführte Smartphone-App iPerfumer2 verfügt über neue Funktionen und erlaubt es Anwendern fortan, ihre Profile zu aktualisieren und Wunschlisten für Parfümgeschenke anzulegen.

Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten



Sehr geehrte Aktionärinnen
und Aktionäre

Die beständige Umsatzdynamik von Givaudan im Jahr 2011 belegt einmal mehr, wie wichtig unsere Riechstoff- und Aromenkreationen für Verbraucher in aller Welt beim Essen und Trinken sowie beim Thema Sauberkeit sind und welche Bedeutung sie für den Erfolg vieler Produkte haben, die wir im Alltag verwenden. Die weltweite demografische Entwicklung führt dazu, dass im Berichtsjahr 42% unseres Umsatzes in Schwellenländern erzielt wurden und dass wir weiterhin unsere Ressourcen verstärkt auf diese Märkte verlagern.

Die schwierigen Konjunkturbedingungen haben uns vor grosse Herausforderungen gestellt. Insbesondere die gestiegenen Rohstoffkosten für einige unserer wichtigsten Inhaltsstoffe schlugen sich spürbar in unserer Bruttomarge nieder. Darauf reagierte Givaudan mit einer Erhöhung der Verkaufspreise – eine erfolgreiche Massnahme, die 2012 fortgesetzt wird. Die EBITDA-Marge sank auf vergleichbarer Basis von 22,7% im Jahr 2010 auf 20,2%. Der kontinuierliche Anstieg des Schweizer Frankens gegenüber allen anderen Leitwährungen hat unsere ausgewiesenen Ergebnisse erheblich beeinträchtigt. Der Cashflow aus operativer Tätigkeit ging 2011 zurück. Dies war auf Währungseffekte, auf höhere Lagerbestandsanforderungen aufgrund laufender Geschäftsumbauprozesse und auf Investitionen in Fertigungsanlagen in Schwellenländern, in denen wir unser Geschäft ausbauen, zurückzuführen.

2011 haben wir ein organisches Umsatzwachstum von 5,2% erzielt. Damit sind wir unseren Fünf-Jahres-Zielen, die wir im Rahmen unserer mittelfristigen Strategie 2010 bekannt gegeben haben, ein deutliches Stück näher gekommen. Im Namen des Verwaltungsrats möchte ich dem Managementteam und sämtlichen Mitarbeitenden in aller Welt für ihr unablässiges Engagement und ihre harte Arbeit bei der Verteidigung unserer Führungsposition danken.

Aufgrund dieser soliden Ergebnisse hat der Verwaltungsrat entschieden, bei der Generalversammlung eine erhöhte Bardividende von CHF 22.00 pro Aktie für das Geschäftsjahr 2011 vorzuschlagen. Die Dividendenaus-schüttung wird aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt. Seit der im Jahr 2000 an der Schweizer Börse erfolgten Börsennotierung von Givaudan ist dies die elfte Dividendenerhöhung in Folge.

Bei der Generalversammlung 2012 wird sich Prof. Henner Schierenbeck nach zwölfjähriger Mitgliedschaft im Verwaltungsrat von seinem Amt zurückziehen. In dieser Zeit führte Henner Schierenbeck mit Erfolg und Umsicht den Prüfungsausschuss von Givaudan. Ich möchte Henner Schierenbeck auch im Namen des gesamten Verwaltungsrats und des Managementteams für seinen stets professionellen Rat, sein Engagement und die langjährige Freundschaft danken. Im Jahr 2011 konnten wir die gebürtige Schwedin Lilian Biner in unserer Mitte begrüssen, die neu in den Verwaltungsrat gewählt wurde.

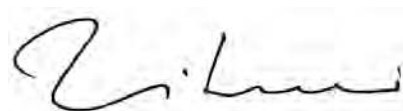
Im vergangenen Jahr hat der Verwaltungsrat mit dem Management intensive Gespräche über die Strategie und die langfristigen Aussichten für Givaudan geführt. Wir alle sind der Überzeugung, dass unsere globale Führungsposition im Bereich der Geruchs- und Geschmackserlebnisse ein stabiles Fundament für die künftige Wertschöpfung bildet. Unsere einzigartigen Fähigkeiten bei der Kreation von Aromen und Riechstoffen und unsere eingehende Kenntnis der sensorischen Konsumtrends sind Stärken, die wir weiter ausbauen werden. Dies gilt insbesondere in den Regionen, in denen die Nachfrage kräftig steigt. Der Verwaltungsrat konzentrierte sich zudem nach wie vor auf das Risikomanagement und die Weiterentwicklung unserer internen Compliance-Systeme und -Strukturen.

Da die Nachfrage der Verbraucher nach Riechstoffen und Aromen natürlichen Ursprungs, die zum Teil einem stark schwankenden oder beschränkten Angebot unterliegen, steigt, werden wir unser Möglichstes für eine nachhaltige Rohstoffbeschaffung tun. Das ist sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus ethischer Sicht unsere Pflicht. Ich hatte letztes Jahr Gelegenheit, unsere Partner in Madagaskar und auf den Komoren zu besuchen, von denen wir kritische Rohstoffe wie Vanille, Ylang-Ylang und Nelkenöl beziehen. Wir haben es dort mit ländlichen Dorfgemeinschaften mit wenig Infrastruktur zu tun, deren lokale Schulen und

landwirtschaftliche Projekte wir unterstützen. Diese Gemeinschaften, die täglich um ihre Existenz kämpfen, verdienen unsere Hochachtung – nicht als Empfänger von Hilfsleistungen, sondern als seriöse Geschäftspartner, die hart arbeiten, um wichtige natürliche Rohstoffe bereitzustellen. Wir freuen uns darauf, die Netzwerke mit den lokalen Zulieferern in aller Welt zu stärken. Diesen Partnern wollen wir stets mit Bescheidenheit und Sensibilität begegnen, um dauerhafte Beziehungen mit ihnen aufzubauen.

Im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsprogramms und zur Förderung der Artenvielfalt arbeiten wir mit externen Institutionen wie der University of California, Riverside zusammen. In diesem Zusammenhang tragen wir zur Erhaltung der Artenvielfalt von Zitruspflanzen bei, die zu den weltweit wichtigsten Rohstoffen für Aromen und Inhaltsstoffe von Getränken, Lebensmitteln und Düften zählen. Im vergangenen Jahr hat sich der Verwaltungsrat in den Zitrusplantagen von Riverside mit eigenen Augen davon überzeugt, wie wichtig der Erhalt der über 1'000 dort angebauten Zitruspflanzenarten ist.

In einem volatilen und unvorhersehbaren Wirtschaftsumfeld fühlen wir uns gut aufgestellt, um unsere Performance unter Berücksichtigung unseres defensiven Geschäftsmodells weiter zu verbessern. Dieses Modell ist in der Lage, die sensorischen Erwartungen der Konsumenten auf unterschiedlichen Preis- und Kostenniveaus zu erfüllen. Im Lauf der Jahre haben wir viel Geld in unsere weltweiten Humanressourcen, in unsere Vermögensbasis und in die Forschung und Entwicklung investiert. Diesen Kurs werden wir fortsetzen, insbesondere in den Wachstumsregionen Asien und Lateinamerika. Das erwartete Wachstum in den aufstrebenden Märkten wird unsere künftige Geschäftsexpansion auch weiterhin unterstützen. Ich bin überzeugt, dass wir bei Givaudan auf dem richtigen Weg sind, um unsere Leistungsversprechen zu halten und auch in Zukunft Werte für unsere Kunden und Anteilseigner zu schaffen.



Dr. Jürg Witmer Verwaltungsratspräsident

Vorwort des Chief Executive Officer



Sehr geehrte Aktionärinnen
und Aktionäre

Der kräftige Verkaufsanstieg im Jahr 2011 ist ein klares Zeichen dafür, dass sich das Geschäft von Givaudan einer ungebrochenen Dynamik erfreut – trotz des Gegenwinds, mit dem das Unternehmen angesichts der volatilen und unsicheren wirtschaftlichen Bedingungen zu kämpfen hatte. Das Wachstum von 5,2% in Lokalwährungen wurde erzielt, obwohl auch die Vergleichszahlen vom Vorjahr bereits hoch waren. Es entspricht der mittelfristigen Prognose und verdeutlicht, dass es Givaudan gelingt, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren: den Kunden innovative Aromen und Riechstoffe zu bieten und ihnen bei der Entwicklung erfolgreicher und nachhaltiger Konsumgüter als unverzichtbarer Partner zur Seite zu stehen.

Im Jahr 2011 erhöhten sich die Konzernverkäufe in Lokalwährungen um 5,2%. Dieses solide Verkaufsergebnis war gut auf die Divisionen Riechstoffe und Aromen verteilt. Es wurde vor allem im Bereich der Riechstoffe für Konsumgüter und für beide Divisionen in den Schwellenmärkten erzielt. Dies zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um unser mittelfristiges Ziel zu erreichen, bis 2015 in diesen Märkten 50% der Konzernverkäufe zu erzielen. Dank unserer einzigartigen Fähigkeiten werden wir von der Verlagerung von Wirtschaftskraft in die Entwicklungsländer auch künftig profitieren.

Während des gesamten Jahres fokussierten wir uns klar auf Fortschritte bei der Umsetzung unserer mittelfristigen Strategie. Dies half uns, Prioritäten zu setzen und trotz schwieriger externer Bedingungen Kurs zu halten. Der Anstieg und die anhaltende Volatilität der Preise für die meisten unserer Rohstoffe haben unsere Rentabilität erheblich belastet. Die Schwankungen der Inputkosten kann Givaudan nur begrenzt kontrollieren, doch wie wir auf die veränderten Bedingungen reagieren, liegt in unserer Hand.

Givaudan konnte den Einfluss der Rohstoffe auf die Rentabilität im Jahr 2011 teilweise ausgleichen und – wie vorhergesagt – durch Preisanhebungen und andere Massnahmen halbieren.

Dies führte zu einer Gewinnmarge vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) von 20,2%. Diese lag klar unter der Vorjahresmarge und ist nicht zufriedenstellend. Die für 2012 ausgehandelten Preisanhebungen werden zu einer Verbesserung der Margen beitragen. Darüber hinaus hat Givaudan bereits mehrere kurz- und mittelfristige Massnahmen identifiziert und umgesetzt, um zu ihrer branchenführenden Rentabilität zurückzukehren.

Die andere zentrale externe Herausforderung für Givaudan im Jahr 2011 war die weitere Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber allen Leitwährungen. Obwohl die globale Präsenz von Givaudan einen natürlichen Schutz für die Rentabilitätsmargen bietet, belastete die Aufwertung des Frankens die Gesamthöhe des erwirtschafteten EBITDA in Franken. Dieser Effekt führte gemeinsam mit dem Anstieg der Rohstoffpreise zu einem Rückgang des Nettogewinns gegenüber dem Vorjahr um 25,9%.

Der anhaltende Trend zu höheren Preisen für wichtige Ausgangsmaterialien verdeutlicht, welche strategische Bedeutung dem Ausbau der nachhaltigen Rohstoffbeschaffung in den kommenden Jahren zukommt. Givaudan ist mit ihrer Grösse und globalen Reichweite in der vorteilhaften Position, neue und innovative Wege gehen zu können, nicht nur, um sich künftige wichtige natürliche Ressourcen für die Produktion von Aromen und Riechstoffen zu sichern, sondern auch, um neue Möglichkeiten zur Lösung des Rohstoffproblems zu finden.

Hierbei spielt das Nachhaltigkeitsprogramm – sowohl aktuell als auch in Zukunft – eine Schlüsselrolle, um messbare geschäftliche Wirkungen zu erzielen und zugleich künftige Ressourcen zu schützen. Im Jahr 2011 hat Givaudan mit ihren Nachhaltigkeitsplänen erhebliche Fortschritte gemacht. Mit der Lancierung der Ökoeffizienz- und Sicherheitsvorgaben für 2020 hat das Unternehmen klare Ziele und einen klaren Weg für deren Erreichung festgelegt. Die langfristige Vision des Programms wurde im gesamten Unternehmen erkennbar in klare Massnahmen umgesetzt. Dies wurde unter anderem dadurch gewürdigt, dass der erstmals verliehene “Green Team Sustainability Award” des Unternehmens an Kollegen in der Produktionsstätte Pedro Escobedo in Mexiko ging. Durch das Nachhaltigkeitsprogramm ist Givaudan in der Lage, ihren Kunden als wichtige Partnerin bei der Lösung deren eigener Nachhaltigkeitsprobleme zu helfen.

Auch im Bereich Umwelt, Gesundheit und Sicherheit brachte das Jahr viele Erfolge. Unser verhaltensbasiertes Sicherheitsprogramm “Unfallvermeidung ist möglich” (Zero is possible) wirkt sich positiv auf unsere Sicherheitskultur aus: Unsere Quote der Unfälle mit Arbeitszeitausfall ist 2011 deutlich gesunken. Dies ist ein grossartiger und bedeutender Erfolg.



“Im Jahr 2011 erhöhten sich die Konzernverkäufe in Lokalwährungen um 5,2%. Dieses solide Verkaufsergebnis war gut auf die Divisionen Riechstoffe und Aromen verteilt. Es wurde vor allem im Bereich der Riechstoffe für Konsumgüter und für beide Divisionen in den Schwellenmärkten erzielt. Dies zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um unser mittelfristiges Ziel zu erreichen, bis 2015 in diesen Märkten 50% der Konzernverkäufe zu erzielen.”

Die Umsetzung des SAP-basierten Unternehmensmanagement-Systems wurde erfolgreich fortgesetzt und nach dem Beginn der Einführung in Asien arbeiten nun 87% aller potenziellen Nutzer mit dem neuen System. Die vollständige Einführung wird bis Ende 2012 abgeschlossen sein, denn dann werden auch alle verbliebenen Standorte im asiatisch-pazifischen Raum online sein. Das neue Managementsystem, das alle Bereiche von Operations über Finance bis Human Resources erfasst, wird dafür sorgen, dass wir auch künftig über ein Rückgrat verfügen, wie es ein Unternehmen wie Givaudan braucht. Insbesondere im Bereich des Lieferkettenmanagements ermöglichte die neue Plattform Givaudan die Einführung neuer Projekte in beiden Divisionen, unter anderem in den Abteilungen Kundenbetreuung, Planung, Einkauf, Vertrieb und Produktion. Klares Ziel dieser Plattform sind die verstärkte Nutzung der Möglichkeiten einer harmonisierten Managementplattform und die Fortführung einer branchenweit führenden Lieferkette.

Ein weiterer wichtiger Trend, der auch 2011 anhielt, war die Verlagerung von Wirtschaftskraft in die Entwicklungsländer. Schon heute leben rund 80% der Weltbevölkerung in den Schwellenmärkten, doch deren Beitrag zum weltweiten BIP bleibt bisher hinter dem der reifen Märkte zurück. Es gibt jedoch Prognosen, nach denen das Gesamt-BIP der Schwellenmärkte das der Industrieländer bis 2014 überholen könnte [Studie von Ernst & Young]. Dies wird auch zu einer beschleunigten Verlagerung von Kaufkraft in diese Regionen führen. Mit der klaren strategischen Fokussierung auf eine weitere Expansion seiner schon jetzt branchenweit führenden Position in diesen Märkten ist Givaudan gut aufgestellt, um von diesem Wachstum zu profitieren.

Im Jahr 2011 baute das Unternehmen seine Präsenz in Schwellenmärkten mit bedeutenden Investitionen weiter aus. So wurde die Genehmigung zum Bau eines hochmodernen Kreativ-, Verkaufs- und volumenstarken Produktionszentrums in Singapur erteilt, das 2013 betriebsbereit sein dürfte. Andere Meilensteine waren der weitere Ausbau der Produktionskapazitäten in unserer Chemieproduktionsstätte in Pedro Escobedo in Mexiko, die Gründung eines Geschäfts- und Anwendungsbüros für Riechstoffe und Aromen in Guangzhou (China) sowie ein Pulvermischwerk in Daman (Indien). In Ungarn feierte Givaudan die offizielle Grundsteinlegung für seine neue europäische Produktionsstätte für kulinarische Aromen bei Makó.

Um Branchenführer zu bleiben, brauchen wir Innovationen. Zu den wichtigsten Erfolgen des Jahres zählte hier die Einführung und gelungene Kommerzialisierung eines neuen künstlichen Süßkraftverstärkers durch die Division Aromen im Rahmen unseres Programms TasteSolutions™. Unsere branchenführende Verkapselungstechnologie PureDelivery™ konnte eine Reihe von Erfolgen bei Anwendungen für Getränke, Süßwaren und kulinarische Aromen verbuchen. Inspiriert von den Events TasteTrek™ in Japan und ChefsCouncil™ in Hongkong gelang es den Forschungsteams, neuartige Moleküle zu identifizieren, die für die Geschmackswahrnehmung Umami/Kokumi verantwortlich sind – ein Meilenstein auf dem Weg zur Entwicklung der nächsten erfolgreichen und von den Konsumenten bevorzugten Aromen.

Die F&E-Teams für Riechstoffe kreierten mit Aikigalawood erfolgreich den ersten biokonvertierten Patschuli-ähnlichen Akkord mit dem Charakter von Holz und Ambra, der sich besonders gut für Herrenparfüms eignet und 2012 kommerziell eingeführt wird. Ein neues Riechstoffsystem in Verbindung mit einer intelligenten Verkapselungstechnologie wird einen besseren Schutz vor üblen Gerüchen ermöglichen. Bedeutende Fortschritte wurden auch bei der Erforschung von Zusammenhängen zwischen Stimmungen und Riechstoffen gemacht.



Auf vergleichbarer Basis

Am Beginn des Jahres 2012 ist das Unternehmen mit vielen externen Unwägbarkeiten konfrontiert, die unser Geschäftsergebnis belasten könnten, wie zum Beispiel das schwierige makroökonomische Klima in Europa infolge der Schuldenkrise und die Ungewissheit über den globalen Wachstumsausblick für die nächsten Monate.

Dies sind externe Faktoren, die Givaudan kaum beeinflussen kann. Wir haben jedoch in den letzten Jahren unsere Fähigkeit unter Beweis gestellt, auf schwierige Bedingungen mit den richtigen Strategien, gezielten Massnahmen und Flexibilität reagieren zu können, um den Auswirkungen externer Faktoren entgegenzuwirken. Mit den bedeutenden Beiträgen, welche die Mitarbeitenden von Givaudan im Jahr 2011 weltweit geleistet haben, verfügen wir nach meiner Überzeugung über die richtigen Menschen, Strategien und Pläne, um auf unserem erfolgreichen Weg weiter voranzukommen. Die Konzernleitung und ich danken allen Mitarbeitenden für ihr fortgesetztes Engagement und ihren Einsatz im Jahr 2011.

Angesichts der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen liegt eine anspruchsvolle Agenda vor uns, doch Givaudan ist gut aufgestellt und überdies Teil einer defensiven Branche. Aromen und Riechstoffe werden täglich weltweit konsumiert und bilden einen wesentlichen Bestandteil erfolgreicher Konsumgüter. Mit ihrer mehr als 200-jährigen Geschichte verfügt Givaudan nach meiner Überzeugung über die Kraft, für unsere Aktionäre, Kunden und alle anderen Anspruchsgruppen auch weiterhin Mehrwert zu schaffen.

Gilles Andrier Chief Executive Officer



Strategie

16 Schwellenmärkte

18 Forschung und Entwicklung

26 Gesundheit und Wellness

28 Nachhaltige Rohstoffbeschaffung

30 Konzentration auf Kunden und Segmente

Ziele unserer Fünf-Jahres-Strategie (2010–2015)

EBITDA

Branchenweit führend

14–16%

Freier Cashflow
der Verkäufe
bis 2015

4,5–5,5%

Organisches
Umsatzwachstum

Basierend auf erwartetem
Marktwachstum von 2–3%

Über
60%

Rendite des freien
Cashflows

Nach Erreichen des angestrebten
Verschuldungsgrads von 25%

Schwellenmärkte

Unterstützt durch Urbanisierung und steigende verfügbare Einkommen nimmt in den Schwellenmärkten die Nachfrage der Konsumenten nach abgepackten Lebensmitteln und Getränken sowie nach Haushaltspflegemitteln und Körperpflegeprodukten kontinuierlich zu. Für unsere beiden Divisionen stellt dieser Trend beträchtliche Wachstumschancen dar. Deshalb haben wir uns das Ziel gesetzt, unsere Gesamtverkäufe in den Schwellenmärkten der Welt von 40% im Jahr 2010 auf 50% bis 2015 zu steigern.



Givaudan ist optimal positioniert und kann dieses Wachstum erreichen. Wir sind in den Schwellenmärkten mit 1'300 Mitarbeitenden in den Bereichen Kreation, Vertrieb und Marketing präsent. Jährlich befragen wir in diesen Ländern zahlreiche Konsumenten; damit erweitern wir einen bestehenden Fundus an lokalem Wissen und bauen eine einzigartige Ressource auf. Wir verstehen die Konsumenten: Auch 2011 haben wir gute Fortschritte erzielt und ihre Bedürfnisse erfüllt, sodass wir die Konzernverkäufe in den Schwellenmärkten auf insgesamt 42% steigern konnten.

Zum ersten Mal liegen die Verkäufe der Division Aromen in den Schwellenmärkten bei 40%. Zudem steigen sie doppelt so stark wie in den reiferen Märkten. Die Division investiert nach wie vor in die Kreation von Aromen sowie in Anwendungs- und Fertigungsfähigkeiten, um die schnell wachsenden und unterschiedlichen Schwellenmärkte zu unterstützen. Die Division konnte ein beschleunigtes Wachstum bei wichtigen Aromen wie Kaffee sowie in wichtigen Kategorien wie Getränke, kulinarische Aromen und Food Service erzielen. 2011 haben wir Laboratorien

Brasilien:

Brasilianische Fernseh-zuschauer lieben Parfüms

Der ansteckende Enthusiasmus von Luciana Knobel, einer unserer lateinamerikanischen Luxusparfümerie-Expertinnen, ist den brasilianischen Medien nicht entgangen. Nachdem sie in einer der grössten Zeitungen des Landes den Geruch von São Paulo beschrieben hatte, bekam Luciana eine Einladung für die beliebte Talkshow "Programa do Jô", die von der regionalen Berühmtheit Jô Soares moderiert wird.

Luciana sprach über die Riechstoffbranche, erklärte ihre Rolle bei Givaudan und erzählte von den Anfängen ihrer Karriere. Anschliessend roch und beschrieb sie die Düfte, welche die sechs Mitglieder der hauseigenen Band und der berühmte brasilianische Schauspieler Murilo Rosa, der ebenfalls anwesend war, trugen. Wie immer, wenn es um Parfüm geht, war das Publikum fasziniert. Die im Aufnahmestudio anwesenden Zuschauer hatten ebenfalls Freude daran, an Proben zu riechen und von Luciana Neues über die Parfümerie zu erfahren.



sowie Kreative- und Produktionsstätten in Indonesien und Indien ausgebaut und wir haben unsere kreativen Mittel in Brasilien und Kolumbien verstärkt, die sich auf die Kategorie Süßwaren konzentrieren. In Ungarn haben wir in eine neue Anlage zum Mischen von kulinarischen Aromen investiert, die 2012 in Betrieb genommen werden soll.

Die Division Riechstoffe wuchs in den Schwellenmärkten gegenüber den reiferen Märkten viermal so schnell und erreichte 43,2%, wobei viele der wichtigen Märkte ein zweistelliges Wachstum erzielten. Die Division investiert in allen Schwellenländern nach wie vor in Talente und Schulung. Das neue Kreativzentrum in São Paulo ist vollständig in Betrieb, die Arbeiten für den Bau eines neuen Kreativzentrums und -werks in Singapur, das 2013 eröffnet werden soll, sind in vollem Gange. Das Kreativzentrum in Indien sowie das Ingredienzienwerk in Mexiko werden ausgebaut. Dank dieser Investitionen werden wir unsere Führungsposition auf diesen Märkten erhalten und erweitern können.

Indonesien:

Chancen entdecken

Im Einklang mit unserem strategischen Ziel, unser Geschäft in den Schwellenmärkten auszubauen, haben wir funktionsübergreifende Teams zusammengestellt, die unsere Chancen in Indonesien ausloten. Unsere Gruppe für Konsumentenverständnis im Raum Asien-Pazifik untersuchte dabei den Wandel in der indonesischen Kultur und seine Auswirkungen darauf, wie die Menschen Nahrungsmittel und Getränke konsumieren.

Nachdem unser Team Einblicke gewonnen und sie in strategische Chancen übersetzt hatte, schloss es sich in einem Online-Forum mit Experten für die lokale Esskultur (einem Starkoch, einem Barista, einem Bartender und drei Food-Bloggern) zusammen. Da Indonesien weltweit eine der höchsten Online-Verkehrsraten aufweist, war diese Plattform ausschlaggebend für den enormen Erfolg der Studie. Nun unterstützt sie uns bei der Konzeptentwicklung auf diesem rasch wachsenden Markt.



Forschung und Entwicklung

Grundlage unseres Erfolgs ist eine tief verwurzelte Verpflichtung gegenüber F&E. Sie ist der beherrschende Faktor hinter all unseren bisherigen Erfolgen und der wichtigste Motor für ein nachhaltiges hohes Leistungsniveau über lange Zeit.

Von gesünderen Gerichten und schmackhafteren Getränken über Körperpflegeprodukte und Haushaltspflegemittel bis hin zu wundervollen Luxusparfüms – unsere F&E-Fähigkeiten ermöglichen es uns, die Sinne der Konsumenten in aller Welt anzusprechen und zu erfreuen. Diese Konsumenten stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts. Wir investieren beträchtliches Kapital, um gesellschaftliche Trends und aufkommende Bedürfnisse zu verstehen. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse schaffen wir die innovativen Lösungen, mit denen unsere Kunden die geeigneten Produkte mit einem Wettbewerbsvorteil vermarkten können.

2011 investierte Givaudan mit insgesamt über CHF 294 Million erneut mehr als alle anderen Unternehmen der Branche in F&E. Während ein Prozentsatz dieser Summe für kurz- und mittelfristige Initiativen bestimmt ist, wird ein beträchtlicher Anteil für langfristige Programme eingesetzt, mit denen wir unsere Zukunft untermauern.

Beide Divisionen erzielten 2011 gute Fortschritte in zahlreichen Bereichen, die sowohl für unsere Kunden als auch für die Konsumenten in aller Welt Gutes verheissen.

Division Riechstoffe

Bei Givaudan steht die Innovation bei jeder Aktivität im Mittelpunkt. Sie ist in jeder Hinsicht der Motor für die Arbeit unserer Teams für Riechstoffe. Die Fortschritte, welche die Teams im Jahr 2011 gemacht hatten, waren einmal mehr ein Beweis für ihre hervorragenden Fähigkeiten und ihr Engagement. Bedeutende Erfolge erzielte das Unternehmen in den folgenden drei wichtigen Aktivitätssäulen:

Genuss – Die Suche nach neuen Ingredienzien, die nachhaltig sind und gleichzeitig neue Chancen zur Schaffung innovativer Parfüms bieten, mit denen die Nachfrage seitens der Konsumenten angeregt wird.

Wohlbefinden – Kreation von Parfüms, welche die Stimmung verbessern und dem Konsumenten bestimmte Vorteile (z.B. besseren Schlaf) bieten.

Hygiene – Parfüms, die unangenehmen Geruch in männlichem oder weiblichem Schweiß verdecken oder gar aufheben, sowie Riechstoffe, die über Tage den Duft frischer Wäsche verströmen.

Im Jahr 2011 haben wir die Forschungs- und Innovationspipeline an der Givaudan Wertkette ausgerichtet. So konnten wir unseren Kunden herausragende und differenzierte Riechstoffe anbieten und unsere Position in der Branche als selbstverständlicher Partner unserer Kunden stärken.

Unser Ziel ist es, unseren Parfümeuren fortlaufend die besten Ingredienzien der Branche zu liefern und gleichzeitig Technologien zu entwickeln und einzusetzen, mit denen wir Kunden und Konsumenten Parfüms bieten können, die erfreuen, anregen oder andere Vorteile haben. In den letzten zwölf Monaten war unsere F&E-Projektpipeline durch einen



Indien:

Neues Molekül elektrisiert Riechstoff-Teams

Karmaflor™ ist rasch zum Favoriten unserer Luxusparfümerie- und Konsumgüter-Teams avanciert. Der Riechstoff wurde erstmals während einer ScentTrek™-Tour durch den Süden Indiens entdeckt und im Mai exklusiv den Parfümeuren von Givaudan bereitgestellt.

Bei Karmaflor™ handelt es sich um ein neues Salicylat, das im Blütenduft des von Hindus und Buddhisten verehrten Ashoka-Baums (*Saraca indica*, Fabaceae) identifiziert wurde. Die weissblütige Liliennote wird durch die fruchtige Frische tropischer Blüten ergänzt und ist bereits in mehr als 70 Duftakkorden für eine breite Produktpalette zur Anwendung gekommen. Unsere Parfümeure bezeichnen den Duft wegen seines markanten floralen Charakters als "sensationell" und "echte natürliche Signature-Ingredienz".





Digitale Medien informieren über Paradisamide®

Als das Riechstoff-Ingredienzien-Team den tropisch-fruchtigen Stoff Paradisamide® im Jahr 2011 auf den Parfümeriemarkt brachte, wurde eine dynamische Werbekampagne geschaltet, die so inspirierend und einzigartig war, wie der Stoff selbst.

Givaudan fördert die Innovation in ihrer Branche, und zwar nicht nur mittels neu entwickelter Riechstoffmaterialien an sich, sondern auch hinsichtlich der Art und Weise, wie riechstoffbezogene Informationen vermittelt werden. So wurden ein Online-Tool und eine Smartphone-App zur Vermarktung von Paradisamide® und zur Bereitstellung einfach zugänglicher Anwendungshinweise eingeführt. Parfümeure brauchten lediglich mit dem iPhone oder BlackBerry eine spezielle Markierung einlesen und schon erhielten sie Informationen zu Paradisamide®. Diese Informationen umfassten Grundformeln und Anwendungsanleitungen sowie Anwenderberichte unserer Mitarbeitenden.



dreistufigen Innovationsprozess geprägt: Innovation, die sich an Herausforderungen orientiert; Innovation, die sich an neuen Entwicklungen und am Konsumenten orientiert; und Innovation, die sich an Märkten und Produkten orientiert.

An Herausforderungen orientierte Innovation

Die Riechstoff-Wertkette beginnt mit einer breiten Palette von kostengünstigen und hochwertigen Parfümrohstoffen, die sowohl synthetischen als auch natürlichen Ursprungs sind.

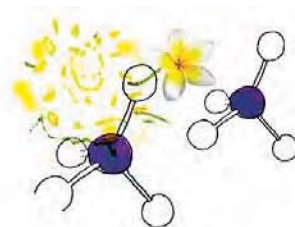
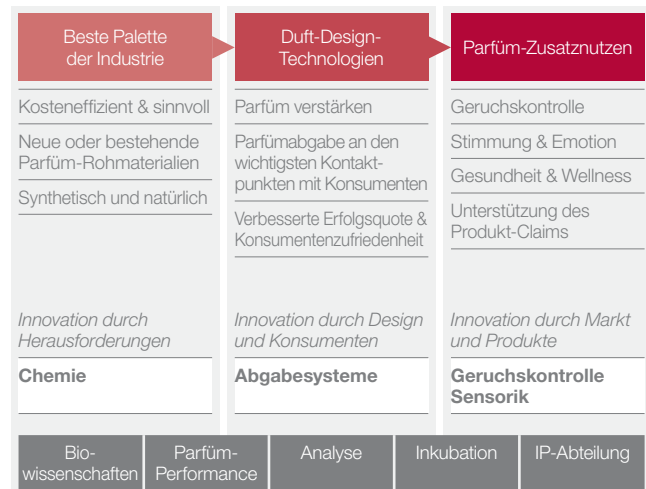
Da die Regulierung wie auch die Forderung nach Nachhaltigkeit zunehmen, sucht unser Molekülforschungsteam in aller Welt nach Ingredienzien mit grosser Wirkung und einzigartigen olfaktorischen Merkmalen, die sicher und umweltfreundlich sind. Wir haben unser Portfolio 2011 ausgewertet und bei Bedarf realisierbare und nachhaltigere Alternativen erarbeitet.

Dabei wollen wir vor allem Moleküle entwickeln, die eine stärkere Duftwirkung bei geringerem Verbrauch bieten. Mit solchen Molekülen können die Kunden hocheffiziente Produkte in kleinen Formaten produzieren.

Unsere Forschungsteams sind dabei auf das immense Wissen und das Know-how von Givaudan angewiesen. Zudem nutzen sie neue Technologien, mit denen die Rohstoffkosten gesenkt werden können. 2011 haben wir Akigalawood weiterentwickelt, den ersten biokonvertierten Patschuli-ähnlichen Akkord, der 2012 auf den Markt kommen soll. Mit Akigalawood wandeln wir dieses bislang ungenutzte Produkt in eine Ingredienz mit dem Charakter von Holz und Ambra um, das sich besonders gut für Eau de Cologne für Herren eignet.

Abstimmung der Forschungspipeline auf die Wertschöpfungskette des Unternehmens

- Fokus auf überlegene und differenzierte Düfte
- Positionierung von Givaudan als bevorzugter Partner



Am Konsumenten orientierte Innovation

Für unsere Innovation ist es unerlässlich, den Konsumenten zu verstehen. Wir investieren beträchtliche Mittel, um Einstellungen und Vorlieben der Konsumenten in aller Welt zu ermitteln, damit wir ihre Gewohnheiten, Wünsche und Erwartungen vorhersehen können.

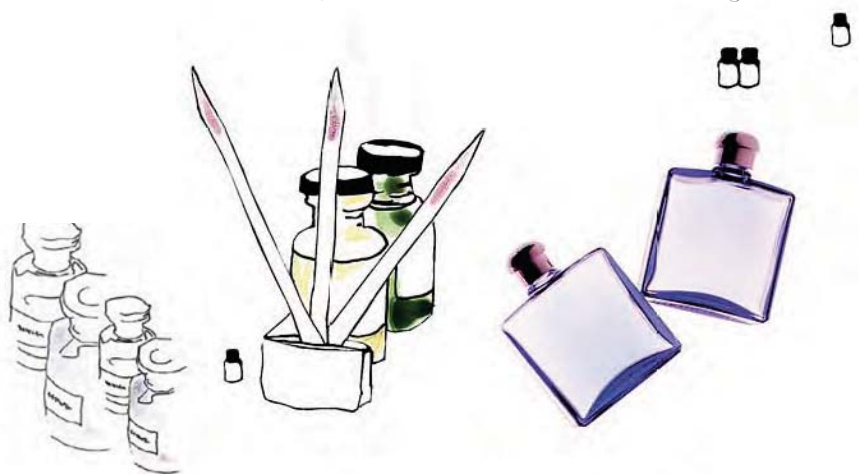
Im Verlauf des Jahres 2011 haben wir Konsumenten in wichtigen Regionen zugehört und dabei wichtige Ergebnisse zum Thema unangenehmer Körpergeruch gewonnen. Insbesondere haben wir den Bedarf an Produkten untersucht, die nicht nur gegen Achselgeruch wirken, sondern die Konsumenten auch regelmässig daran erinnern, dass ihre Deo-Marke wirkt und sie kontinuierlich schützt. Grösstes Problem ist die olfaktorische Gewöhnung: Der Mensch gewöhnt sich an seinen eigenen Geruch, wenn dieser über längere Zeit vorhanden ist – genauso, wie er sich an Verkehrslärm gewöhnt und nachts trotzdem gut schlafen kann, obwohl er an einer vielbefahrenen Strasse wohnt.

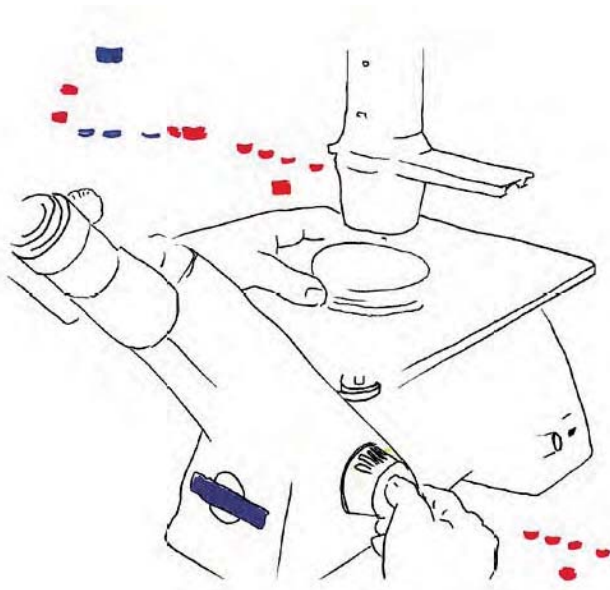
Wir haben eng mit einem globalen Markenunternehmen zusammengearbeitet und Riechstoffsysteme eingeführt, die grösseren Schutz bieten und die Wahrnehmung unerwünschter Körpergerüche verringern. Das Problem der Gewöhnung war eine grössere Herausforderung: Wie lässt sich eine "Riechstoffspitze" erzielen, um die Gewöhnung zu verhindern und den Konsumenten immer wieder daran zu erinnern und ihm das sichere Gefühl zu geben, dass sein Lieblingsdeo wirkt?

Die Lösung war Zusammenarbeit. Mit aktiver Unterstützung der gesamten Riechstofforganisation ermittelten wir die genauen Zeitpunkte, an denen die frischen Akkorde freigesetzt werden müssen. Danach wandelten die Polymerchemiker von Givaudan dieses Konzept in eine realistische Verkapselungstechnologie um und stellten schliesslich gemeinsam mit den Parfümeuren sicher, dass die verkapselten Akkorde Körpergerüche beseitigen und gleichzeitig zum geeigneten Zeitpunkt verstärkt Parfüm freisetzen. Unsere Formulierungsexperten entschlüsselten danach die technischen Auswirkungen dieses neuen Ansatzes auf den Herstellungsprozess. Gleichzeitig koordinierten die Verkaufs- und Lieferketten-Teams die verschiedenen Bemühungen, um das System am Standort unseres Kunden nach allen Qualitätsstandards von Givaudan zu integrieren.

Wir suchen die Nähe der Endverbraucher

Die herausragenden Ergebnisse unserer Riechstoff-Teams beruhen auf einer unserer Kernkompetenzen: dem Verstehen des Endverbrauchers. Jedes Jahr investieren wir viel Zeit und Ressourcen, um die Konsumenten auf der ganzen Welt kennenzulernen. Im Rahmen unseres "Anthropologist's Nose"-Programms gehen unsere Teams, zu denen Parfümeure, Techniker und lokale Experten auf dem Gebiet der Evaluierung gehören, der Frage nach, was den Menschen gefällt und was sie elektrisiert. Wir erforschen, wie Produkte im echten Leben verwendet werden, wie Düfte die Erlebnisse der Verbraucher und die Produktperformance beeinflussen, und bekommen so Aufschluss darüber, wie beide optimiert werden können. Anschliessend leiten wir unsere Erkenntnisse dem kreativen Prozess in unserem weltweiten Netzwerk zu, um die Kreation von Riechstoffen in allen Produktkategorien zu beflügeln.





Am Markt orientierte Innovation

Herausragende Parfüms fördern die Zufriedenheit der Konsumenten und bieten grossen Marken eine Plattform, um Wettbewerbsvorteile zu erringen. Tag für Tag entwickeln die Kreativteams von Givaudan in aller Welt herausragende, differenzierte Düfte, welche die Marken unserer Kunden unterstützen. Aufbauend auf fundierten Marktkennntnissen wollen wir den Konsumenten Freude bereiten, indem wir Riechstoffe entwickeln, die erfolgreich über viele Jahre in den Marken unserer Kunden eingesetzt werden.

Im Bereich Gesundheit und Wellness – einem Kernpunkt der Strategie von Givaudan – sehen wir beträchtliche Chancen: 2011 brachten wir ein langfristiges Forschungsprojekt auf den Weg, das untersucht, wie Parfüm die Stimmung beeinflussen kann. Schlafqualität und Ängstlichkeit sind zwei Bereiche, in denen Parfüms unserer Meinung nach eine wichtige Rolle spielen können. Zwar haben auch andere Organisationen schon mit ähnlichen Zielen geforscht. Unsere Studie geht das Thema allerdings gründlicher an und soll uns dabei helfen, sowohl wiederholbare als auch zuverlässige Verfahren zu ermitteln.

Sobald dieses Programm erste Ergebnisse gebracht hat, werden wir anhand der Ergebnisse unseren umfangreichen Riechstoffbestand beurteilen. Eigene Algorithmen, die bereits bei unserer patentierten Technologie “Mood and Emotion” eingesetzt werden, sollen unsere Parfümeure bei ihrer Suche nach neuen und besseren Kollektionen für Gesundheit und Wellness leiten.



Die Branche anführen

Ein Verfahren, das von Andreas Natsch, einem Biowissenschaftler von Givaudan, und seinem Team entwickelt wurde, setzt sich zunehmend als das neue Branchenprotokoll zur Prüfung der Hautverträglichkeit von Riechstoff-Ingredienzien durch.

Dabei handelt es sich um KeratinoSens, den ersten In-vitro-Bioassay zur Prüfung der Hautverträglichkeit. Dieses Verfahren wird es unserer Branche ermöglichen, weiterhin die Hautverträglichkeit zu sichern, wenn 2013 im Rahmen der siebten Änderung der EU-Kosmetikrichtlinie das Verbot von Tierversuchen in Kraft tritt.

Unser Team arbeitete mit dem Institute for In-Vitro Sciences an der Organisation einer Ringstudie zusammen. Jedes der fünf teilnehmenden Labore führte den KeratinoSense-Assay an einem Set aus 28 Testsubstanzen durch und kam zu ähnlichen Ergebnissen, sodass man davon ausgehen kann, dass der Test unabhängig vom Labor verlässlich ist. Die Studienergebnisse wurden in diesem Jahr vom Institute for In Vitro Sciences publiziert und trugen dazu bei, die Reputation von KeratinoSens als praktische Alternative zu Hautverträglichkeitsprüfungen im Tierversuch zu festigen.





Division Aromen

2011 war ein Jahr des Fortschritts, verzeichneten wir doch einige Erfolge, die für unsere Kunden auf eine nachhaltige Produktdifferenzierung abzielen. Geschätzt als Branchenführer mit lange etabliertem Ruf für Innovationen setzt das Aromen-Team von Givaudan sein Know-how, seine Erfahrung und seine finanziellen Mittel dafür ein, unseren Kunden neue Möglichkeiten zu eröffnen.

Im Jahr 2011 konzentrierten wir uns auf vier Kernbereiche:

Geschmacksverbesserung – unter anderem mithilfe neuer Methoden (TasteSolutions™), um den Kunden den gewünschten Zucker-, Salz- oder Fettgeschmack zu bieten und gleichzeitig im Einklang mit unserer Gesundheits- und Wellness-Strategie den Gehalt der entsprechenden Inhaltsstoffe zu verringern.

Geschmacksauthentizität – mit authentischen Geschmacksprofilen selbst bei Fertignahrung oder -getränken.

Aromenfreisetzung – Fokussierung auf teilweisen Ersatz spezifischer Rohstoffkomponenten (Kaffee, Kakao) für höhere Kosteneffizienz ohne Geschmackseinbussen.

Nachhaltigkeit – Sicherstellung einer langfristigen und zuverlässigen Versorgung mit natürlichen Ingredienzien durch Erforschung von Methoden für ihre biotechnologische Herstellung.



Süsse Innovation

Im Einklang mit der Fünf-Jahres-Strategie, durch Innovation verbraucherorientierte Lösungen anzubieten, beschäftigen sich unsere F&E-Teams weiterhin mit der steigenden weltweiten Nachfrage nach gesünderen Produkten. Um die starke Nachfrage nach Produkten mit weniger Zucker zu erfüllen, konzentrierten sich die TasteSolutions Sweetness-Teams von Givaudan darauf, gesündere Getränke mit verringertem Zuckergehalt zu entwickeln, die dennoch das von den Konsumenten erwartete Geschmackserlebnis bieten.

Unsere Arbeit auf diesem Gebiet ist bahnbrechend und umfasst u.a. Rezeptorenforschung, sensorisches Verständnis, Kenntnisse über die Wirkungsweise von Süsstoffen sowie Aromen, welche die Süsseprofile der Produkte unserer Kunden optimieren. Damit tragen wir dazu bei, dass unsere Kunden an vorderster Front gesündere Produkte auf den Markt bringen können. Gleichzeitig helfen wir ihnen, kontinuierlich auf dem Markt erfolgreich zu sein.

Erforschung von Ingredienzien

Um zu erforschen, wie spezifische Ingredienzien und komplexe Bausteine den Aromatikern neue und vielversprechende Möglichkeiten bieten können, um charakteristische und differenzierte Geschmackslösungen herzustellen, stützen wir uns bei Givaudan im Wesentlichen auf unsere beiden Programme TasteTrek™ und ChefsCouncil™.

In Japan unternahmen wir einen TasteTrek™, um herauszufinden, wie die Köche in der japanischen Küche für den typischen "Umami"-Geschmack sorgen. Dabei nutzten wir unsere Kapazitäten für die Erforschung von Naturprodukten und isolierten und identifizierten neue Ingredienzien bzw. Bausteine, die für die Wahrnehmung der Geschmacksqualität "Umami" verantwortlich sind. Eine dieser Ingredienzien erhielt bereits die FEMA GRAS-Zulassung und ihr Patentantrag ist hängig.

Der in Hongkong veranstaltete ChefsCouncil™ 2010 verschaffte Einblicke darüber, wie die Köche verschiedene Kochtechniken einsetzen, um Gerichte mit einem authentischen Geschmacksprofil und der Geschmacksempfindung "Kokumi" (Vollmundigkeit) zu kreieren. Im Jahr 2011 erforschten wir dann die chemischen Prozesse und Bausteine, die an dieser Empfindung beteiligt sind. Auf dieser Grundlage haben unsere Technologen und Aromatiker neue, patentrechtlich geschützte Ingredienzien und Aromensysteme geschaffen, deren Markteinführung derzeit vorbereitet wird.

Darüber hinaus haben wir eine Signature-Aromaverbindung auf der Basis von Grapefruit und Pampelmuse entwickelt. Diese Verbindung wurde im Rahmen des laufenden TasteTrek™ für Zitrusaromen entdeckt, den wir derzeit in Zusammenarbeit mit der University of California in Riverside durchführen.

Die Natur und ethnisch verankerte kulinarische Prozesse bleiben ganz klar Inspirationsquellen für das Portfolio an Aromeninnovationen von Givaudan.

Wir suchen laufend nach neuen Wegen, um die Geschmackspräferenzen der Konsumenten zu befriedigen und gleichzeitig im Einklang mit unserer Gesundheits- und Wellness-Strategie den Gehalt an Zucker, Salz und Fett zu reduzieren. Zu den wichtigsten Erfolgen im Geschäftsjahr 2011 zählt die Erstkommerzialisierung eines neuen künstlichen Süßkraftverstärkers. Dieser sorgt bereits zu Beginn für einen Schub von Zuckersüße und erzeugt so selbst bei kalorienarmen künstlichen Süßstoffen einen authentischeren Zuckergeschmack. Das Produkt ist bei den Kunden bereits sehr beliebt.

Das Mundgefühl spielt eine wichtige Rolle, um den Konsumenten ein befriedigendes und ganzheitliches Geschmackserlebnis zu bieten. Mithilfe der technologischen Kompetenzen von Givaudan auf Gebieten wie der Fermentierung, der Abscheidung und den Prozessreaktionen haben wir 2011 eine Palette einzigartiger neuer Ingredienzien auf der Basis von Milchprodukten geschaffen. Diese kreieren ein reichhaltiges, cremiges und buttriges Mundgefühl – ganz ohne die Fettkalorien oder Proteine, die dieses Gefühl üblicherweise liefern. Diese neuen, natürlichen Ingredienzien für ein verbessertes Mundgefühl wurden in unser bestehendes Angebotsportfolio für Milchprodukte aufgenommen, um den Kunden optimierte ganzheitliche Lösungen zu präsentieren.

Durch die intensive Verarbeitung von Nahrungsmitteln während des Herstellungsprozesses kann ihr Eigengeschmack beeinträchtigt werden. Dies gilt insbesondere für Zerealien. 2011 haben wir deshalb einen patentrechtlich geschützten Geschmacksverstärker für Hafer entwickelt, der in Fertignahrung das Aroma von frisch zubereitetem Hafer wiederherstellt.





Aromenfreisetzung

Givaudan's PureDelivery™-Technologie ist marktführend, wobei wir 2011 eine ganze Reihe von Erfolgen verbuchen konnten, die unseren guten Ruf insbesondere bei Anwendungen für Getränke, Süßwaren und kulinarische Aromen weiter untermauerten.

Als Beispiel sei PureDelivery™ UltraSeal™ genannt – unsere Plattform zur Aromenverkapselung, die in Pulvergetränken ein frisches, authentisches Geschmacksprofil vermittelt. Zudem besticht UltraSeal™ durch seine einfache kundenfreundliche Anwendung und hohe Feuchtigkeitsresistenz.

Da die hohen Preise für Kaffee, Kakao und andere Rohstoffe unsere Kunden anhaltend unter Druck setzen, untersuchen wir Möglichkeiten, um den Anteil dieser Rohstoffe zu verringern. PureDelivery™ Pearl 320 beispielsweise bietet den Kunden eine kosteneffiziente Alternative zu Kaffee. Damit lässt sich der Kaffeegehalt in Lebensmittel- und Getränkeanwendungen um bis zu 20% reduzieren, ohne den erwünschten Geschmack zu beeinträchtigen.

Wie bereits im letzten Halbjahresbericht erwähnt, ermöglicht unsere PureDelivery™ Burst-Technologie den Kunden, Süßwaren mit sequenzieller Aromenfreisetzung zu kreieren, die den Konsumenten neuartige Aromen- und Geschmackserlebnisse bieten.

Ausserdem haben wir ein thermostabiles Granulat entwickelt, das Aromen beispielsweise bei Backprozessen vor nachteiligen Veränderungen schützt.

Das Ende des bitteren Nachgeschmacks

Unsere Aromenforscher unternehmen alles, um den Geschmack bestimmter Nahrungsmittel und Getränke zu verbessern. So entdeckten wir 2010 in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Ernährungsforschung ein Molekül, das den bitteren Nachgeschmack von künstlichen Süsstoffen wie Saccharin und Acesulfam-K deutlich hemmt.

Dieses Molekül wird nun in Produkte mit künstlichen Süsstoffen integriert: Dadurch lässt sich der von den Konsumenten gewünschte süsse Geschmack aufrechterhalten, allerdings ohne bitteren Nachgeschmack. Die Zunge wird dabei vor den bitteren Substanzen geschützt – dank eines synthetischen Verfahrens zur Entwicklung von Geschmacksstoffen, die eine breite Palette bitterer Aromen blockieren. Diese Innovation ist nun als erster essbarer, kommerziell geeigneter Bitterblocker anerkannt, der speziell die menschlichen Geschmacksrezeptoren anspricht.



Aromenentwicklung

Technologie sorgt weiterhin dafür, dass wir unsere Herangehensweise bei der Erforschung von Ingredienzien und der Entwicklung von Aromen verfeinern und beschleunigen können.

So ermöglichen uns Hochdurchsatz-Screenings mit unternehmenseigenen Bioassays, das Potenzial verschiedener Moleküle noch schneller zu evaluieren. Der Mini Virtual Aroma Synthesiser™ (MiniVAS) wiederum vereinfacht den Prozess der Geschmackswahrnehmung. Die jüngste Version des portablen MiniVAS mit der Bezeichnung CardSniff baut auf unserer bewährten VAS-Technologie auf. Dank dieses Tools können wir unsere Aromenpaletten unseren Kunden und Konsumenten vor Ort präsentieren. Dies ist eine schnelle und verlässliche Methode, eine Reihe von Aromen zu beurteilen und diejenigen auszuwählen, die am meisten Anklang finden.

Im Jahr 2011 haben wir auch unsere Anstrengungen zum Schutz unseres geistigen Eigentums verstärkt, um die Wettbewerbsvorteile der Produkte von Givaudan und ihrer Kunden zu bewahren. Aus diesem Grund haben wir im Laufe des Jahres 17 Patentanträge für wichtige Technologien gestellt. Deren zehn wurden bis zum Jahresende bewilligt. Mit der Veröffentlichung von vier Publikationen von Givaudan in Peer-Review-Journals haben wir zudem einmal mehr unseren Ruf als Entwickler bahnbrechender Innovationen unterstrichen.



Japan:



Weitere Entdeckungen in der japanischen Küche

In ihren weltweiten Bemühungen, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern, hat es sich die Nahrungsmittelindustrie zum Ziel gesetzt, den Gehalt an Salz und MSG (Mononatriumglutamat) zu verringern. Beide Ingredienzien waren in der Vergangenheit die Grundlage von Fertiggerichten, sind aber in zu hohen Mengen nicht mehr akzeptabel.

Um unsere Kunden dabei zu unterstützen, ohne solche Ingredienzien schmackhafte Nahrungsmittel zu produzieren, sind wir bei der Technologie für die Entwicklung natürlicher Aromen neue Wege gegangen. Im Rahmen unseres jüngst ins Leben gerufenen TasteTrek™ Umami erforschten wir die wissenschaftliche Grundlage der japanischen Küche. Sie wird seit Langem dafür geschätzt, dass traditionelle Ingredienzien eingesetzt werden, um Geschmack zu erzeugen und zu verstärken. Ergebnisse dieses Treks ermöglichten uns, unsere Instrumentenpalette für die Entwicklung von Geschmacksingredienzien rasch auszubauen und Forschungsprojekte zu starten, mit denen wir unsere Palette an Geschmacksingredienzien langfristig ergänzen können.



Überblick

Strategie

Leistung

Nachhaltiges Geschäftsmodell

Corporate Governance

Financial report

Gesundheit und Wellness

Vor über zehn Jahren erkannten wir einen aufkommenden Konsumententrend, der mittlerweile zu einer grossen Nachfrage nach gesünderen Nahrungsmitteln und Getränken geführt hat. Unser Engagement für Gesundheit und Wellness begann zu dieser Zeit. Seitdem haben wir in die Entwicklung neuer Ingredienzien und sensorischer Methoden sowie in Konsumentenforschung investiert, um unsere Kunden mit Lösungen für ihre Produktentwicklung zu unterstützen. Heute sind wir im Bereich Gesundheit und Wellness das führende Unternehmen, was Geschmack angeht.

Die Division Aromen brachte 2011 verschiedene neue TasteSolutions™-Produkte und -Technologien auf den Markt, insbesondere im Bereich Süsskraftverstärker, Salzersatz und Verbesserung des Mundgefühls. Dabei kam ein neuer Süsskraftverstärker auf den Markt: Er vermittelt dem Konsumenten ein authentisches Zuckererlebnis, selbst wenn im Endprodukt künstliche kalorienarme Süsstoffe verwendet werden. Zudem haben wir eine "Süssekurve" entwickelt – durch sie können wir die Schwierigkeiten bei der Verringerung des Zuckergehalts visuell beurteilen, die mit der Zeit eintretende Dominanz des starken Geschmacks hochintensiver Süsstoffe beschreiben und die Leistung unserer TasteSolutions™-Aromen testen.



Vereinigtes Königreich:

Investition in die sensorische Forschung: Wohlbefinden und Riechstoffe



Unsere Teams aus der sensorischen Forschung haben ein neues Forschungsprogramm zur wissenschaftlichen Theorie des Wohlbefindens entwickelt. Grundlage für das Programm ist unser Wissen über Riechstoffe und Stimmungen, wonach positive Emotionen massgeblich zu einem besseren Verhalten und damit letztlich zu einem höheren Wohlbefinden beitragen.

2011 arbeiteten wir dabei mit vier Partnern aus der akademischen Forschung zusammen: den britischen Universitäten in Oxford, Bristol, Loughborough und Essex. Diese wertvollen Partnerschaften bilden den Grundstein für unser Forschungsprogramm zum Wohlbefinden, stärken unseren wissenschaftlichen Ansatz und verbreitern unsere Wissensbasis.



Zudem wurde eine Palette von neuen Mundgefühl-Ingredienzien zusammen mit einer Mundgefühl-Sprache und -Kurve entwickelt und eingeführt. Die Ingredienzien erzeugen ein reichhaltiges, cremiges und buttriges Mundgefühl – ganz ohne die Fettkalorien oder Proteine, die dieses Gefühl üblicherweise liefern. Speziell für das Mundgefühl haben wir unsere sensorische Sprache Sense It™ Mouthfeel entwickelt. Sie gewährleistet die korrekte Beschreibung von Aromen, Geschmack und Mundgefühl der Produkte und stärkt gleichzeitig die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen. Strategischer Schwerpunkt des Aromengeschäfts von Givaudan bleibt die Einführung von neuen Produkten und entsprechender Fähigkeiten, mit denen unsere Kunden den Gehalt von Zucker, Fett und Natrium in ihren Produkten senken und gleichzeitig einen hervorragenden Geschmack erzielen können.

Riechstoffe haben die einzigartige Fähigkeit, die Stimmung zu verbessern, indem sie Eigenschaften wie Frische, Sauberkeit oder Entspannung vermitteln. Im Lauf des Jahres startete die Division Riechstoffe ein ausführliches Forschungsprogramm. Dieses soll Kunden dabei unterstützen, Produkte zu entwickeln, die unterschiedliche Stimmungen und Verhalten (Schlafqualität, Ängstlichkeit usw.) beeinflussen können.



Weniger Zucker, aber genauso viel Geschmack

Konsumenten in aller Welt wünschen Nahrungsmittel und Getränke mit verringertem Zuckergehalt bei gleichem Geschmack. 2011 haben wir neue natürliche Ingredienzien weiterentwickelt, um unsere Kunden bei dieser Aufgabe zu unterstützen.

Ein wichtiges Element bei dieser Initiative ist unser eingehendes Verständnis dessen, wie die Konsumenten Süsstoffe wahrnehmen. Da es Menschen schwerfällt, eindeutig zu beschreiben, was sie schmecken und riechen, haben wir mit Sense It™ eine Sprache entwickelt, mit der sich Aroma, Geschmack und Mundgefühl universell definieren lassen. Sense It™ Sweet gewährleistet Objektivität und hilft den Aromatikern von Givaudan, neue Süßlösungen zu entwickeln, die den Geschmack der Konsumenten besser treffen. Dank Sense It™ Sweet konnten wir bereits Süßlösungen für zuckerreduzierte Getränke, Milchgetränke, Joghurts, Eiscremes, Zerealien und Backwaren entwickeln, die bei den Konsumenten grossen Anklang fanden.



Nachhaltige Rohstoffbeschaffung

Die nachhaltige Rohstoffbeschaffung ist sowohl eine unserer fünf Wachstumsstrategien als auch eine der fünf Säulen, auf denen unser unternehmensweites Nachhaltigkeitsprogramm beruht. Detailliertere Angaben diesbezüglich lesen Sie in unserem separaten Nachhaltigkeitsbericht, der Ihnen ab 23. März 2012 unter www.givaudan.com – [sustainability] – [publications] zur Verfügung steht.

USA:

Die Zukunft der Zitrusgewächse sicherstellen

Unser Citrus Council ist ein globales Expertenteam, das sich ausschliesslich mit Zitrusfrüchten beschäftigt. Eine seiner wichtigsten Aufgaben ist es, Rohstoffquellen und ihre Nachhaltigkeit zu erhalten und zu handeln, wenn diese Quellen bedroht sind.

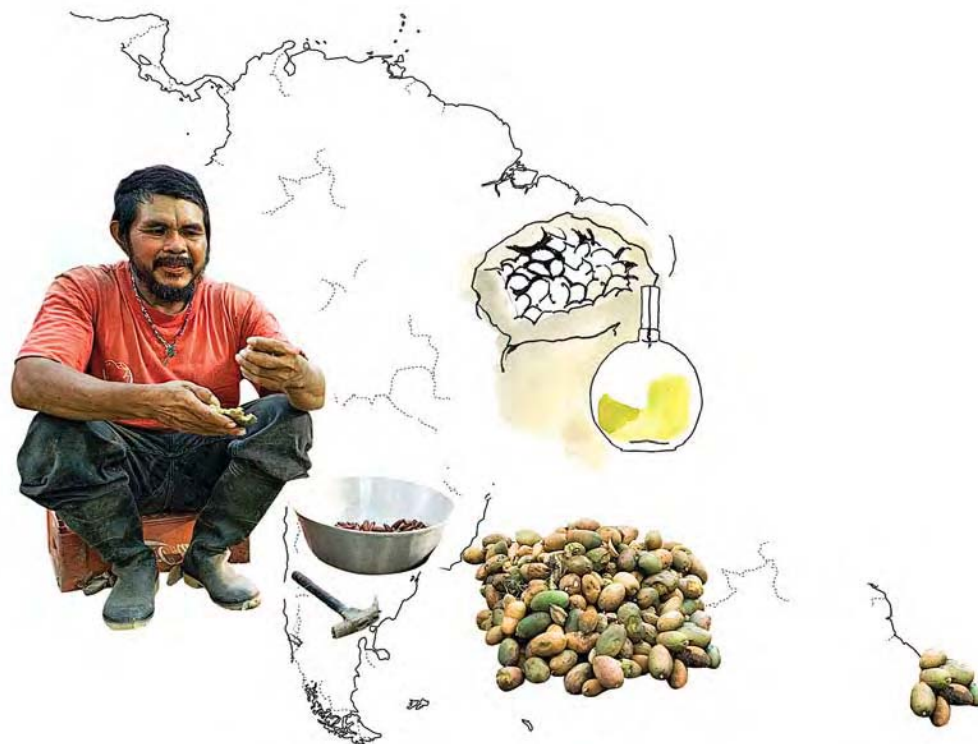
Die Citrus Variety Collection der University of California, Riverside (UCR) ist eine der weltweit führenden Quellen für Zitrussorten. Sie umfasst 2'200 Bäume von über 1'000 Zitrusgewächsen und Zitrusverwandten. Die Sammlung ist unersetzlich, steht aber vor schwierigen Herausforderungen: Sie benötigt neue, zuverlässige finanzielle Unterstützung, um Personal, Instandhaltung, Renovierungsarbeiten sowie Ausbildungs- und Informationsprogramme zu bezahlen. Wir haben dazu beigetragen, die Zukunft der Sammlung sicherzustellen, indem wir mit der UCR einen Kooperationsvertrag über zehn Jahre geschlossen haben.

Als grösster Einkäufer von Rohstoffen für die Riechstoff- und Aromenindustrie verwenden wir über 10'000 verschiedene Ingredienzien aus mehr als 50 Ländern. Wir haben ethische und unternehmerische Verantwortung gegenüber den Lieferketten, die uns versorgen. Diesem Umstand wird in unserem "Innovative Naturals"-Programm Rechnung getragen, das darauf abzielt, die langfristige Verfügbarkeit der von uns benötigten Rohstoffe zu sichern.

Das "Innovative Naturals"-Programm nutzt Givaudan, weil es zur Sicherheit und Rückverfolgbarkeit von Lieferungen beiträgt und uns dabei unterstützt, neue Rohstoffe zu entdecken, die unsere Parfümeure und Aromatiker zu kreativen Höchstleistungen anspornen. Darüber hinaus bietet das Programm zahlreiche wertvolle Vorteile für die lokalen Gemeinschaften, indem es zusätzliche und stabile Einkünfte sichert, die Umwelt schützt und Infrastrukturprojekte (Bau neuer Schulen usw.) fördert.

Derzeit laufen mehrere Programme, darunter unsere Vanilleinitiative auf Madagaskar, in deren Rahmen wir mit Dorfbewohnern und Bauern zusammenarbeiten. Im Verlauf des Jahres 2011 erzielten wir bedeutende Fortschritte in der Beschaffungskette für Vanilleschoten. Zudem konnten die Qualität, die Kontrolle sowie die Rückverfolgbarkeit der Vanilleschoten deutlich verbessert werden. Weitere Erfolge erzielten wir auch bei der Entwicklung eines eigenen Fermentationsverfahrens der Vanilleschoten. Vier Schulen wurden im Verlauf des Berichtsjahres saniert oder neu errichtet. Für die Zukunft stehen Arbeiten an zehn weiteren Schulen an.





Givaudan setzt sich mittels einer exklusiven Partnerschaft für den Erhalt der Citrus Variety Collection an der University of California, Riverside (UCR) ein, um die Zukunft der Zitruspflanzen zu sichern. 2011 etablierte Givaudan eine Stiftungsprofessur, um die Forschung zur Agrumenpflanzung (d.h. Ökologisierung, genetische Forschung) zu fördern, und unterzeichnete eine Kooperationsvereinbarung mit der UCR, die sich über eine Dauer von zehn Jahren erstreckt.

In Laos beteiligen wir uns an einem Projekt zur Förderung von Gemeinschaften, die den Gummi des Benzoebaums ernten. Im Verlauf von 2011 konnten wir Parfümeure dazu anregen, die Vorzüge des Benzoecharzes zu erkunden. Beispielsweise stellt es den entscheidenden Bestandteil des neuen Damenduftes Candy von Prada dar und trägt zum Erfolg des Produktes bei. Dies führte zu einer verstärkten Nachfrage nach dem Gummi, was wiederum die Chancen der lokalen Bevölkerung verbessert hat.

Bei Ylang-Ylang handelt es sich um eine für Parfümeure wichtige Pflanze, die auf Mohéli, der kleinsten der Komoreninseln im Indischen Ozean, wächst. In den vergangenen zwölf Monaten haben wir unsere Zusammenarbeit mit den Gemeinschaften vor Ort und einem lokalen Zulieferer fortgesetzt, um sie bei der Steigerung der Versorgungssicherheit und der Qualität zu unterstützen. Wir haben drei neue Destillationsapparate finanziert sowie gute Fortschritte bei der Einrichtung von Zuchtanlagen für die Ylang-Ylang-Bäume und die Bäume, die als Brennstoff für den Destillationsprozess verwendet werden, erzielt. Derzeit entwickeln wir ein Vanilleanbauprojekt auf Mohéli, das auf einer bereits erfolgreichen Partnerschaft mit der Gemeinde und auf den erwiesenen Vorzügen des Ylang-Ylang-Programms aufbaut.

Venezuela:

Ausweitung der Unterstützung

Bei der Rohstoffbeschaffung arbeitet unser Team eng mit den Ortsansässigen zusammen, um gegenseitigen Nutzen sicherzustellen. Im November 2011 unterzeichneten wir eine Ausweitung unserer Vereinbarung mit der Non-Profit-Organisation Conservation International. Ziel der Vereinbarung ist, die Umwelt im unteren Caura-Becken in Venezuela zu schützen und die Beschaffung der in der Parfümerie verwendeten Tonkabohnen zu sichern. Durch die neue Vereinbarung werden die bereits erfassten 88'000 Hektar Wald um weitere 60'000 Hektar ergänzt. Dadurch kann der Schutz der Flora und Fauna ausgeweitet werden und die lokale Gemeinschaft erhält die Möglichkeit, ihr Einkommen durch die Steigerung der Bohnenproduktion zu erhöhen.

Das Geld, das aus dem Verkauf der Tonkabohnen stammt, wird auf einem Bankkonto aufbewahrt, das von der Gemeinschaft verwaltet wird. Es kann für zinslose Kredite verwendet werden, die es Menschen ermöglichen, Nutztiere oder Saatgut zu kaufen oder ihr Leben anderweitig zu verbessern.



Konzentration auf Kunden und Segmente

Unsere Fünf-Jahres-Strategie sieht vor, dass wir die Partnerschaft mit unseren wichtigsten bestehenden Kunden weiter ausbauen. Gleichzeitig wollen wir verstärkt Kunden und Produktkategorien ansprechen, bei denen wir gemessen an unserer Branchenposition derzeit unterrepräsentiert sind. Mit dieser Strategie wollen wir unseren Marktanteil in den reifen Märkten wie in den Schwellenländern ausbauen.

Hierzu müssen wir unseren Ruf als echter Partner unserer Kunden stärken und festigen, der ihnen bei der Entwicklung nachhaltiger Duft- und Aromenkreationen mit Innovationen, Konsumentenverständnis, Marktkennntnis und kaufmännischem Know-how zur Seite steht.

2011 erzielte die Division Aromen erneut ein deutliches Wachstum in dieser Kundengruppe. Das durchschnittliche jährliche Wachstum liegt für diese Kundengruppe 50% über dem übrigen Geschäft. Vor allem die wichtigen Fortschritte unseres TasteSolutions™-Programms, insbesondere im Bereich der Geschmacksmodulation zur Verstärkung der Wahrnehmung von Süsse oder Salz bei gleichzeitig verbessertem Mundgefühl, waren optimal auf die Strategien unserer Kunden zugeschnitten. Bedeutende Geschäftsabschlüsse mit ausgewählten Kunden in den Bereichen Salz, Süsse und Mundgefühl haben die Differenzierung des Produktangebots im Markt ermöglicht.



Inspiration für das Segment kulinarische Aromen

Durch unser Programm TasteEssentials™ Beef nehmen wir Veränderungen beim Konsumentengeschmack vorweg. Damit bieten wir unseren Kunden interessante Rindfleischaromen, die Inspiration für neue Produkte und Chancen sind und sowohl zu ihrem als auch unserem Wachstum beitragen.

Wir verfügen über langjährige Erfahrungen in der Kreation von kostengünstigen Lösungen und Rindfleischaromen, die von den Konsumenten bevorzugt werden. 2011 befasste sich unser internes kulinarisches Team aus Köchen und Nahrungsmittelwissenschaftlern erfolgreich mit einer Reihe von Fragen zum Thema Rindfleisch, mit denen Kunden auf der ganzen Welt konfrontiert waren. Dazu gehörten u.a. Fragen zu Nährwert und Gesundheit, zur steigenden Nachfrage nach Fertigprodukten ohne Beeinträchtigung des Geschmacks, zu Änderungen des verwendeten Fleischschnitts, zur Wiederbelebung wichtiger Elemente lokaler Rindfleischgerichte für authentische Produkte sowie zum zunehmenden Druck seitens der Einzelhändler, ausführlichere Informationen zur Herkunft des Rindfleischs zu liefern.



Die Division Aromen erzielte ein beschleunigtes Wachstum im Bereich Food Service und nutzte rentable Wachstumschancen in den Sparten kulinarische Aromen und Getränke. Der Bereich Gesundheit und Wellness dominiert weiterhin als wichtiger Trend und Schwerpunkt unserer Kunden. Unsere innovativen Lösungen sowie die ByNature™-Programme für natürliche Aromen führten zu einer Reihe wichtiger Geschäftsabschlüsse und lieferten unseren Kunden in den Bereichen Food Service, Getränke, kulinarische Aromen und Snacks Produkte, die nicht nur gesünder, sondern auch schmackhafter sind.

Die Division Riechstoffe verzeichnet ein anhaltend starkes Wachstum im nordamerikanischen Konsumgütermarkt, das stark von unserer strategischen Geschäftseinheit SBU vorangetrieben wurde. SBU richtet sich gezielt an hochwertige Kunden kleiner und mittlerer Grösse und wendet ein hocheffizientes Geschäftsmodell an, mit dem die Gruppe kostengünstig einen überragenden Service bieten kann. Das Ergebnis ist ein durchgängiges Wachstum im zweistelligen Bereich – und das in einem Geschäftssegment, das zuvor nicht gezielt strategisch angegangen wurde.

Im Bereich Luxusparfümerie verfolgen wir weiterhin vorrangig zwei strategische Ziele: die Schaffung von Parfüms mit nachhaltigem Erfolg sowie Wachstum in den Schwellenmärkten. Wie an jüngsten wichtigen Markteinführungen wie Gucci Guilty ersichtlich, gewährleisten unsere proaktiven Programme zur Parfümcreation nachhaltigen Erfolg. In den Schwellenmärkten setzen wir auch weiterhin auf den Ausbau unseres Know-hows, um unsere Kunden zu unterstützen und vom regionalen Wachstum zu profitieren, indem wir z.B. in unsere Ressourcen und in neue Programme zum Konsumentenverständnis investieren.



Gucci Guilty – ein weltweiter Erfolg

Gucci Guilty (von P&G Prestige, in Zusammenarbeit mit Givaudan entwickelt) wurde von der New Yorker Fragrance Foundation zum "Fragrance Superstar of the Year 2011" gekürt. Diese branchenweit höchste Auszeichnung ist nur eine unter vielen, die Gucci Guilty zuteilwurde: Der Triumphzug begann im November 2010 anlässlich der ersten Verleihung der FiFi Awards in Dubai, wo Gucci Guilty von den Konsumenten als "My Favourite Perfume of the Year – Female" ausgezeichnet wurde.

Darüber hinaus wurde Gucci Guilty im Jahr 2011 bei den Cosmetic Executive Women (CEW) Beauty Awards mit dem "Best Women's Scent Prestige"-Preis ausgezeichnet. Die Konsumenten wählten das Parfüm anlässlich der Verleihung der FiFi Awards in Italien, Deutschland und Grossbritannien zum "Best Female Perfume of the Year". Die britischen Branchenexperten und Konsumenten zelebrierten Gucci Guilty auch bei den Perfume Shop Peoples' Choice Awards. Weitere internationale Erfolge feierte Gucci Guilty anlässlich der Atualidade Cosmética Award Ceremony in São Paulo, wo es den "Consumers' Choice Award" in der Kategorie "International Perfumery" gewann. Parallel dazu siegte Gucci Guilty for Men in der männlichen Kategorie.

Leistung

34	Geschäftsergebnis
36	Division Riechstoffe
37	– Luxusparfümerie
38	– Konsumgüter
39	– Riechstoff-Ingredienzien
39	– Forschung und Entwicklung
40	Division Aromen
41	– Asien-Pazifik
42	– Europa, Afrika, Naher Osten
43	– Nordamerika
43	– Lateinamerika
43	– Forschung und Entwicklung

790Mio.

EBITDA
(CHF)

443Mio.

Betriebsgewinn
(CHF)

2'082Mio.

Verkäufe Division Aromen
(CHF)

1'833Mio.

Verkäufe Division Riechstoffe
(CHF)

Leistung

Geschäftsergebnis

Im Jahr 2011 erzielte Givaudan Gesamtverkäufe von CHF 3'915 Millionen, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 5,2% in Lokalwährungen und einem Rückgang von 7,6% in Schweizer Franken entspricht.

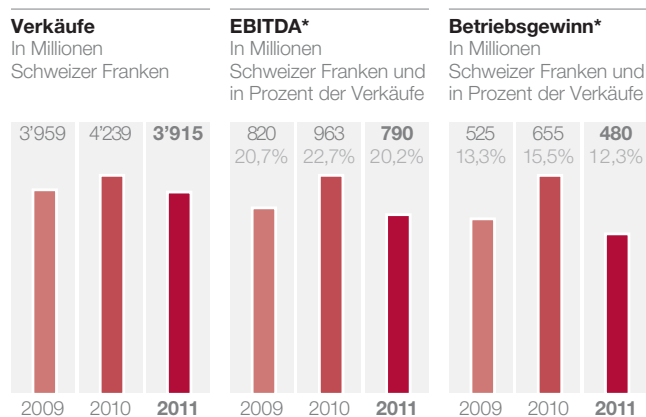
Die Verkäufe der Division Riechstoffe betrugen CHF 1'833 Millionen, was einen Zuwachs von 4,7% in Lokalwährungen und einen Rückgang um 7,8% in Schweizer Franken darstellt. Die Division Aromen verzeichnete Verkäufe in Höhe von CHF 2'082 Millionen und damit im Vergleich zum Vorjahr einen Zuwachs von 5,7% in Lokalwährungen und einen Rückgang von 7,5% in Schweizer Franken.

Bruttomarge

Die Bruttomarge ging infolge der auf breiter Basis stark angestiegenen Rohstoffkosten von 46,1% auf 42,6% zurück. Givaudan hat in Zusammenarbeit mit ihren Kunden erfolgreich Preiserhöhungen vorgenommen. Diese begannen im Laufe des zweiten Quartals Wirkung zu zeigen.

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

Der EBITDA ging von CHF 887 Millionen im Jahr 2010 auf CHF 758 Millionen im Jahr 2011 zurück. Auf vergleichbarer Basis, unter Ausschluss der Integrations- und Restrukturisierungskosten, sank der EBITDA auf CHF 790 Millionen, gegenüber CHF 963 Millionen im letzten Jahr. Die weitere Aufwertung des Schweizer Francs gegenüber allen anderen Währungen, insbesondere gegenüber dem US-Dollar, sowie der Anstieg der Rohstoffkosten dämpften die absolute Höhe des EBITDA erheblich. In Lokalwährungen ergab sich auf vergleichbarer Basis ein EBITDA-Rückgang von 8,6%. Aufgrund des Rückgangs der Bruttomarge betrug die EBITDA-Marge im Jahr 2011 auf vergleichbarer Basis 20,2% und lag damit unter den 22,7%, die 2010 ausgewiesen wurden. Der Anstieg des Schweizer Francs gegenüber allen anderen Leitwährungen hatte keine signifikanten Auswirkungen auf die EBITDA-Margen.



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

* Auf vergleichbarer Basis.

Betriebsgewinn

Der Betriebsgewinn ging von CHF 556 Millionen im Vorjahr auf CHF 443 Millionen zurück. Auf vergleichbarer Basis, unter Ausschluss der Integrations- und Restrukturisierungskosten in Höhe von CHF 37 Millionen, sank der Betriebsgewinn von CHF 655 Millionen im Vorjahr auf CHF 480 Millionen im Jahr 2011. Die Betriebsgewinnmarge ging 2011 auf vergleichbarer Basis auf 12,3% (2010: 15,5%) zurück. In Lokalwährungen ergab sich auf vergleichbarer Basis ein Rückgang des Betriebsgewinns um 14,4%.

Finanzergebnis

Die Finanzierungskosten gingen 2011 auf CHF 91 Millionen zurück, nachdem sie im Vorjahr CHF 93 Millionen betragen hatten. Im Jahr 2011 betrug der übrige Nettofinanzaufwand CHF 34 Millionen, verglichen mit CHF 26 Millionen im Vorjahr. Diese Entwicklung war vorwiegend durch die anhaltenden Währungsschwankungen bedingt.

Die Ertragssteuern des Konzerns lagen 2011 bei 21% des Gewinns vor Steuern, gegenüber 22% im Jahr 2010.

Konzerngewinn

Der Nettogewinn sank 2011 auf CHF 252 Millionen, nach CHF 340 Millionen im Jahr zuvor. Dies ist hauptsächlich auf den Anstieg des Schweizer Francs zurückzuführen. Der Nettogewinn entspricht damit 6,4% der Verkäufe im Jahr 2011, gegenüber 8,0% im Vorjahr. Der Gewinn pro Aktie fiel von CHF 37.87 im Jahr 2010 auf CHF 27.71.

Cashflow

Givaudan erzielte einen Cashflow aus operativer Tätigkeit von CHF 456 Millionen, verglichen mit einem Betrag von CHF 730 Millionen im Vorjahreszeitraum. Bedingt war dieser Rückgang vor allem durch den gesunkenen EBITDA und einen Anstieg der Lagerbestände. Die Lagerbestände nahmen infolge der gestiegenen Rohstoffpreise und des höheren Bedarfs an Sicherheitsbeständen während der SAP-Implementierung in Asien zu. Das prozentuale Verhältnis des Betriebskapitals zu den Verkäufen erhöhte sich, vorwiegend infolge der höheren Lagerbestände. Auch bei den Forderungen war per Jahresende ein Anstieg zu verbuchen, was auf die starken Verkaufsergebnisse im letzten Quartal zurückzuführen war.

Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen beliefen sich auf CHF 176 Millionen, gegenüber CHF 105 Millionen im Jahr 2010. Einen wesentlichen Anteil an dieser Zunahme hatten die Investitionen in die zentralisierte Produktionsstätte für Aromen in Ungarn. 2011 wurden in den Erwerb immaterieller Anlagewerte CHF 86 Millionen investiert, ein grosser Teil davon in das SAP-basierte Enterprise Resource Planning (ERP)-Projekt. In Nordamerika wurde die Implementierung abgeschlossen, während sie in Asien gut voranschreitet und voraussichtlich im Juni 2012 zum Abschluss gebracht wird. Der Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Investitionen betrug CHF 194 Millionen und lag damit unter dem Vorjahreswert von CHF 553 Millionen. Der freie Cashflow, der definiert ist als Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Investitionen und Zinszahlungen, belief sich 2011 auf CHF 117 Millionen. Der Rückgang gegenüber den CHF 437 Millionen im Jahr 2010 war hauptsächlich auf den gesunkenen EBITDA, den zusätzlichen Bedarf an Betriebskapital und höhere Investitionen im Jahr 2011 zurückzuführen. Der freie Cashflow betrug als Prozentsatz der Verkäufe 3,0%, im Vergleich zu 10,3% im Vorjahr.

Finanzlage

Die Finanzlage von Givaudan war Ende Dezember 2011 weiterhin solide. Die Nettoschulden stiegen von CHF 1'353 Millionen im Dezember 2010 auf CHF 1'453 Millionen im Dezember 2011. Ende Dezember 2011 lag der Verschuldungsgrad (der sich aus der Nettoverschuldung dividiert durch die Nettoverschuldung plus das gesamte Eigenkapital errechnet) bei 29%, gegenüber 28% Ende 2010.

Dividendenvorschlag

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 22. März 2012 vorschlagen, an die Aktionäre eine Bardividende von CHF 22.00 pro Aktie für das Geschäftsjahr 2011 auszuschütten. Seit der im Jahr 2000

an der Schweizer Börse erfolgten Börsennotierung von Givaudan ist dies die elfte Dividendenerhöhung in Folge. Der Gesamtbetrag dieser Dividendenausschüttung wird aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt, die Givaudan per Ende 2011 in ihrer Bilanz ausweist. Gemäss der neuen Schweizer Steuergesetzgebung unterliegt diese Dividendenausschüttung nicht der Schweizer Verrechnungssteuer und ist zudem nicht einkommenssteuerpflichtig im Falle von Einzelaktionären, die Aktien in Privatbesitz halten und ihr Steuerdomizil in der Schweiz haben.

Verwaltungsrat

An der Generalversammlung vom 24. März 2011 wurde Prof. Henner Schierenbeck für eine weitere Amtszeit von einem Jahr gewählt. Er wird an der Generalversammlung 2012 aus dem Verwaltungsrat ausscheiden, nachdem er diesem zwölf Jahre lang angehört und während dieser Zeit als Präsident des Prüfungsausschusses geamtet hatte. 2011 wurde Frau Lilian Biner, eine schwedische Staatsangehörige, als neues Mitglied des Verwaltungsrats mit einer Amtsdauer von drei Jahren gewählt.

Kurzfristiger Ausblick

Auch 2012 wird Givaudan in enger Zusammenarbeit mit ihren Kunden die notwendigen Preisanpassungen vornehmen, um dem starken Anstieg der Inputkosten Rechnung zu tragen. Das Unternehmen wird die vollständige SAP-Einführung abschliessen und weiteren Nutzen aus dieser Investition ziehen, beispielsweise durch die Shared-Services-Initiative. Gleichzeitig wird Givaudan sicherstellen, dass ihre Lieferkette effizient ist und weniger Betriebskapital benötigt.

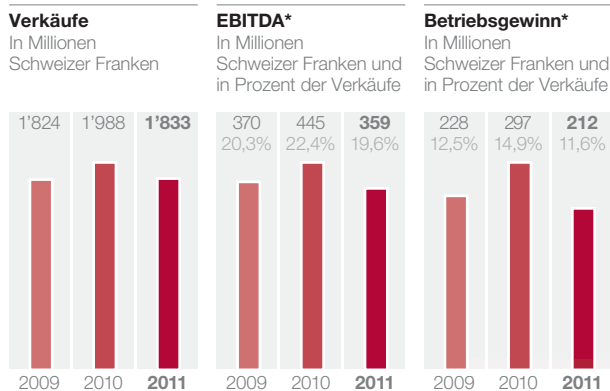
Mittelfristige Prognose

Mittelfristig sind die Hauptziele für die nächsten fünf Jahre ein organisches Wachstum von 4,5–5,5% pro Jahr, bei einem erwarteten Marktwachstum von 2–3%, sowie die weitere Eroberung von Marktanteilen. Durch die konsequente Umsetzung der 5-Säulen-Wachstumsstrategie – Schwellenmärkte, Gesundheit und Wellness, Gewinn von Marktanteilen bei ausgewählten Kunden und Segmenten, Forschung und nachhaltige Beschaffung – will Givaudan den Gesamtmarkt übertreffen, ihre branchenführende EBITDA-Marge dauerhaft sichern und gleichzeitig den freien Cashflow bis 2015 auf 14–16% des Umsatzes steigern.

Givaudan bekräftigt ihre Absicht, mehr als 60% des freien Cashflows an ihre Aktionäre auszuschütten, sobald der angestrebte Verschuldungsgrad von 25%, der sich aus den Nettoschulden dividiert durch die Nettoschulden plus das gesamte Eigenkapital errechnet, erreicht ist.

Division Riechstoffe

Die Division Riechstoffe verzeichnete Verkäufe von CHF 1'833 Millionen, was einem Anstieg von 4,7% in Lokalwährungen und einem Rückgang von 7,8% in Schweizer Franken entspricht. Nach guten Verkaufsergebnissen in der ersten Jahreshälfte entwickelten sich die Verkäufe unterstützt von Preiserhöhungen auch im zweiten Halbjahr stark.



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

* Auf vergleichbarer Basis.

Die Regeln neu definieren

In der modernen Parfümerie spielt der Zeitpunkt des Dufterlebnisses eine ebenso wichtige Rolle wie die eigentliche Duftkomposition. Unsere Teams arbeiten daran, die Kontrolle dieses Zeitpunktes auf ein neues Niveau zu heben. Sie formen dünnwandige Mikrokapseln, welche die Parfümtröpfchen einfangen, und später wieder freisetzen, wenn der Endverbraucher das Produkt tatsächlich benutzt.

Diese Technologie ist unter dem Namen Mechacaps® bekannt. In Kombination mit freien Duftstoffen definiert sie gerade die Regeln neu und erzeugt neue sensorische Eigenschaften, die insbesondere im Bereich der Gewebepflege hervorragende Ergebnisse zeigen und auch im Körperpflegebereich zunehmend Anwendung finden. So können wir beispielsweise dafür sorgen, dass eine Zitrusfrische – bekanntlich ein sehr delikater Duft – in trockenem Gewebe mehrere Tage lang besteht; oder auch, dass unter Einfluss von Wasser, Temperatur oder Reibung verschiedene Duftnoten abgegeben werden, was im Bereich der Deodorant-Anwendung von besonderem Interesse ist.

Angetrieben wurde das Wachstum durch die robuste Entwicklung im Geschäftsbereich Konsumgüter, insbesondere in den Schwellenmärkten in Lateinamerika und im asiatisch-pazifischen Raum.

Die Gesamtverkäufe von Parfüms (Bereiche Luxusparfümerie und Konsumgüter kombiniert) stiegen in Lokalwährungen um 5,3% und gingen in Schweizer Franken um 7,7% von CHF 1'719 Millionen auf CHF 1'587 Millionen zurück. Der Bereich Riechstoff-Ingredienzien steigerte seine Verkäufe in Lokalwährungen um 0,7%.

Der EBITDA sank von CHF 398 Millionen im Vorjahr auf CHF 351 Millionen. Der auf vergleichbarer Basis ausgewiesene EBITDA fiel von CHF 445 Millionen im Vorjahr auf CHF 359 Millionen. Die EBITDA-Marge ging auf vergleichbarer Basis von 22,4% im Vorjahr auf 19,6% zurück.

Der Betriebsgewinn verringerte sich von CHF 239 Millionen im Vorjahr auf CHF 204 Millionen, da sich die höheren Rohstoffkosten bemerkbar machten. Die Betriebsgewinnmarge ging auf vergleichbarer Basis von 14,9% im letzten Jahr auf 11,6% zurück. Auf vergleichbarer Basis betrug der Betriebsgewinn CHF 212 Millionen und lag damit unter den CHF 297 Millionen des Jahres 2010.





China:

Die Sinne erwecken

Der Künstler Christian Astuguevielle kontaktierte Givaudan, weil er einen Duft benötigte, der die visuellen, akustischen und taktilen Stimuli seines Werks begleiten sollte, das anlässlich des ersten Beijing International Design Triennial im Frankreich-Pavillon ausgestellt wurde. Bei "Dreamstone" handelte es sich um eine künstlerische Installation, die geschaffen wurde, um die Sinne (Riechen, Hören, Tasten, Sehen) zu erwecken. "Dreamstone" wurde im Chinesischen Nationalmuseum anlässlich des ersten Beijing International Design Triennial enthüllt und verschaffte Antoine Maisondieu, einem Parfumeur von Givaudan, die Gelegenheit, das Thema verspielt-olfaktorisch zu interpretieren. Wie der Name schon verrät, ging es darum, die Kraft der Sinne, Gefühle und Erinnerungen hervorzubringen und zu erforschen.

Das "Dreamstone"-Parfüm enthielt Bergamotte, Thymian, Nelke, Birke, Teer sowie Lignum vitae, um dem Konzept des rauchigen Lapsang-Souchong-Tees und warmer Mineralien Rechnung zu tragen.

2011 wurden weitere Investitionen zum Ausbau der Infrastruktur in den Schwellenmärkten genehmigt. In Moskau zum Beispiel zogen die Kreativ- und Verkaufsteams in neue, grössere Büros um. In Indien erweiterten wir das Kreative- und Entwicklungszentrum um zusätzliche Flächen, um den Ansprüchen dieses wachstumsstarken Marktes gerecht zu werden. Im Berichtsjahr bauten wir zudem die Kapazitäten der Produktionsanlage für Riechstoff-Ingredienzien in Pedro Escobedo, Mexiko, weiter aus. In Singapur wurde 2011 der Bau eines hochmodernen Kreative- und Verkaufszentrums sowie eines Produktionszentrums genehmigt; die Inbetriebnahme ist für 2013 geplant.



Luxusparfümerie

Die Verkäufe im Bereich Luxusparfümerie wuchsen im Vergleich zum starken Vorjahr um 0,2%. In der ersten Jahreshälfte lagen die Verkäufe noch unter dem Niveau von 2010, danach zogen sie dank zahlreicher neuer Geschäftsabschlüsse in allen wichtigen Kundenkategorien und Distributionskanälen an.

Mit Blick auf die einzelnen Regionen verzeichnete Lateinamerika das stärkste Wachstum, unterstützt durch neue Geschäftsabschlüsse und Volumengewinne bei den meisten Kunden in der Region. In Europa, Afrika und dem Nahen Osten gingen die Umsätze zurück, da die neuen Geschäftsabschlüsse die Erosion der guten, teilweise durch den Wiederaufbau der Lagerbestände im Jahr 2010 bedingten Verkäufe nicht aufwiegen konnten.

Die Parfümeure von Givaudan wurden erneut für ihre Kreativität belohnt und gewannen mehr hochrangige Auszeichnungen als je zuvor. Bei der Verleihung der FiFi® Awards in den USA erhielt Givaudan nicht weniger als 13 Auszeichnungen für Düfte, darunter den Consumers' Choice Award für Bombshell von Victoria's Secret. Auch bei den deutschen FiFis, der Verleihung der DUFTSTAR-Auszeichnungen, gewann Givaudan den Grossteil der Preise.

Für Gucci Guilty von Gucci wurde Givaudan gleich mehrmals ausgezeichnet: bei der Verleihung der FiFi® Awards und den CEW Beauty Awards in New York, bei den FiFi® Awards in Grossbritannien und bei der Verleihung der DUFTSTAR-Auszeichnungen, den deutschen FiFi® Awards.

Überblick

Strategie

Leistung

Nachhaltiges
Geschäftsmodell

Corporate Governance

Financial report

2011 neu eingeführte Produkte, die unser Team mit unseren Kunden kreiert hat:

Damendüfte	Herrendüfte
Belcorp Vehemence For Her	Belcorp Vehemence For Him
Elizabeth Arden Taylor Swift Wonderstruck	Boticario Coffee Man Seduction
Estée Lauder Tom Ford Violet Blonde	Clarins Decibel
L.V.M.H. Madly Kenzo	Elizabeth Arden John Varvatos Star USA
Mast Global Signature Be Enchanted Signature Coconut Lime Breeze Victoria's Secret Gorgeous Victoria's Secret Angel	Natura Kaiak Aventura Expedicoes Sintonia Noite
Natura Amo Xodo	Procter & Gamble Boss Orange Eau De Lacoste L.12.12 Blanc Eau De Lacoste L.12.12 Vert Gucci Guilty Homme
Parlux Rihanna Reb'l Fleur	
Puig Prada Candy	



Konsumgüter

Im Geschäftsbereich Konsumgüter stiegen die Verkäufe in Lokalwährungen um 6,9%, ausgehend von starken Vergleichszahlen im Vorjahreszeitraum. Sämtliche Kundensegmente und Regionen trugen zu diesem Wachstum bei. In den Schwellenmärkten wuchsen die Verkäufe rascher als in den reifen Märkten.

Dank des Geschäfts mit grossen internationalen Kunden, insbesondere im Textilpflegesegment, wies die Region Asien-Pazifik hohe Verkaufszuwächse aus. Am stärksten legten China, Indonesien und Vietnam zu. Alle Kundengruppen trugen zum Wachstum in Lateinamerika bei, wobei Mexiko ein hervorragendes Ergebnis erzielte. Die Region Europa, Afrika und Naher Osten steigerte sich dank höherer Verkäufe bei allen Kundengruppen, insbesondere in den Schwellenmärkten. In Nordamerika wurde das Verkaufswachstum durch lokale und regionale Kunden angetrieben. Dabei verzeichneten die Segmente Textil- und Haushaltspflege ein zweistelliges Wachstum.

Auf Segmentbasis erreichten sowohl die Textilpflege als auch die Mundpflege ein zweistelliges Verkaufswachstum. Auch im Segment Haushaltspflege stiegen die Verkäufe an, vor allem in Asien-Pazifik. Dagegen zeigte das Segment Körperpflege eine flache Umsatzentwicklung, obwohl sich die Ergebnisse in den Kategorien Haarpflege und Deodorants erfreulich entwickelten.



Die Stars der Branche

Die Kunstfertigkeit von Givaudan, ihrer Mitarbeitenden und ihrer Kreationen wurde 2011 mit einer Reihe verschiedener Awards geehrt.

(untitled) von Maison Martin Margiela Parfums, das von Daniela Andrier kreiert wurde, wurde bei den FIFI Awards 2011 als "Perfume Extraordinaire of the Year" ausgezeichnet. Der prestigeträchtige Preis für Givaudan und L'Oréal Luxe ist eine Anerkennung für eine aussergewöhnlich visionäre olfaktorische Kreation.

Der Parfümeur Olivier Pescheux wurde mit dem Prix International du Parfum ausgezeichnet, einem renommierten Award der Association François Coty in Paris. Sid Shah, Leiter der Abteilung Internet-Technologie und Innovation bei Givaudan, wurde in Anerkennung seiner Arbeit an der iPhone-App iPerfumer, die Konsumenten mit Empfehlungen bei der Parfümwahl hilft, von Fashion Group International (FGI) in New York als "Rising Star" der "Beauty Industry" ausgezeichnet. Die Leistungen von Cosimo Policastro, unserem Executive Vice President, Fine Fragrances North America, wurden anlässlich der Beyond Beauty Gala in New York gewürdigt. Cosimo Policastro nahm die Auszeichnung im Namen des Unternehmens entgegen und lobte bei diesem Anlass die Kultur von Givaudan: "Givaudan ist ein Unternehmen, das für seine Mitarbeiter sorgt – und ein Unternehmen, dessen Mitarbeitenden stolz sind auf das, was sie für ihre Branche tun."



Eine neue Dimension von Frische

Wie erzielt man langanhaltende, duftende Frische, die bei vermehrter Bewegung zu- und nicht abnimmt? Die Technologieteams von Givaudan meisterten die Aufgabe, indem sie eine Reihe von Mikrokapseln, die bei Kontakt mit Hautfeuchtigkeit Duftstoffe freisetzen, mit einer zweiten Reihe von Mikrokapseln kombinierten, die platzen, sobald bei Bewegung Reibung entsteht. Die erste der beiden Technologien wird häufig in Deodorants eingesetzt. Die zweite hingegen wurde ursprünglich von der Division Aromen für die Verwendung in Nahrungsmittelprodukten entwickelt. In enger Zusammenarbeit passten unsere Riechstoff- und Aromen-Teams die Technologie auf die Verwendung in verschiedenen Formaten von Antitranspirants wie Aerosolen, Roll-ons und Sticks an. Dann entwickelten sie gemeinsam mit unseren Parfümeuren einen Riechstoff, der nicht nur für die Mikroverkapselung geeignet ist, sondern ausserdem die Konsumenten durch den passenden, frischen und sauberen Duft überzeugt.

Riechstoff-Ingredienzien

Die Verkäufe von Riechstoff-Ingredienzien stiegen um 0,7% in Lokalwährungen. Die in sämtlichen Produktkategorien durchgesetzten Preiserhöhungen konnten den Volumrückgang gegenüber dem Vorjahr ausgleichen. Die Verkäufe von Spezialitäten-Ingredienzien ergaben ein bescheidenes Wachstum, während die übrigen Produktkategorien geringfügige Umsatzrückgänge hinnehmen mussten. Das Ergebnis litt hauptsächlich gegen Ende des Jahres, was zum Teil dem Abbau der Lagerbestände zuzuschreiben war.

Paradisamide™, eine neuartige Riechstoff-Ingredienz mit einer frischen, lang anhaltenden Note von tropischen Früchten, wurde Anfang des Jahres auf den Markt gebracht und wirkte sich positiv auf die Verkäufe aus.

Die Produktion von Riechstoff-Ingredienzien in Naarden, Niederlande, wurde Ende Dezember 2011 eingestellt. An unserem Produktionsstandort für Ingredienzien in Pedro Escobedo, Mexiko, wurden weitere Investitionen in die Reaktions- und Destillationskapazitäten getätigt. Sie dürften Anfang 2012 ihren operativen Betrieb vollständig aufnehmen.



Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung sind der Wachstumsmotor der Division Riechstoffe. Sie beflügeln unsere Performance, denn sie schaffen die hochwertigen Materialien für unsere Produktpalette und wandeln diese in die vielen verschiedenen Parfüms um, die Herz und Verstand der Konsumenten in aller Welt erobern.

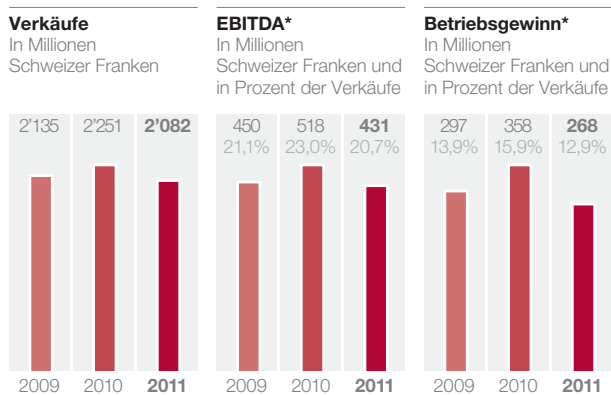
Unser Fachwissen im Bereich Forschung und Entwicklung beruht auf den umfassenden Kapazitäten unserer branchenführenden und weltweit tätigen Teams. Diese Teams sind nach Marktsegmenten organisiert und bestehen aus lokalen Bewertungsexperten, die auf regionaler Ebene nah am Konsumenten arbeiten. Unterstützt werden sie von engagierten, lokalen Entwicklungsfachleuten und von unseren kompetenten, global tätigen Parfümeuren.

Im Laufe des Jahres haben wir CHF 151 Millionen in Forschung und Entwicklung der Division Riechstoffe investiert. Diese Summe übersteigt die Investitionen aller anderen vergleichbaren Unternehmen. Sie bildet die Basis für zahlreiche wichtige Entwicklungen innerhalb unserer drei Aktivitätssäulen Genuss, Wohlbefinden und Hygiene. Im vergangenen Jahr wurden in allen drei Bereichen deutliche Fortschritte erzielt. Näheres dazu erfahren Sie auf den Seiten 18-21 dieses Berichts.



Division Aromen

Die Verkäufe der Division Aromen beliefen sich auf CHF 2'082 Millionen, was einem Anstieg um 5,7% in Lokalwährungen bzw. einem Rückgang um 7,5% in Schweizer Franken entspricht.



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

* Auf vergleichbarer Basis.

Die Schwellenmärkte wiesen im Berichtsjahr im Vergleich zu 2010 ein nahezu zweistelliges Wachstum aus. Derweil erreichten die reifen Märkte trotz der ungünstigen konjunkturellen Rahmenbedingungen ein überdurchschnittliches Wachstum. Alle wichtigen Segmente erzielten positive Zuwächse; den grössten Beitrag leisteten die Sparten Getränke, kulinarische Aromen und Snacks. Die strategischen Säulen in der Division Aromen erzielten ein kräftiges Wachstum, wobei der Schwerpunkt auf dem Ausbau der Schwellenmärkte, der Umsetzung wichtiger Initiativen in den Bereichen Gesundheit und Wellness, der Steigerung der Marktanteile bei ausgewählten Kunden und der Bereitstellung strategischer Lösungen für die Food-Service-Industrie lag.

Der EBITDA sank von CHF 489 Millionen im Vorjahr auf CHF 407 Millionen. Der auf vergleichbarer Basis ausgewiesene EBITDA fiel von CHF 518 Millionen im letzten Jahr auf CHF 431 Millionen. Die EBITDA-Marge sank auf vergleichbarer Basis von 23,0% im Jahr 2010 auf 20,7%.

Der Betriebsgewinn ging von CHF 317 Millionen im Vorjahr auf CHF 239 Millionen zurück. Die Betriebsgewinnmarge ging auf vergleichbarer Basis von 15,9% im letzten Jahr auf 12,9% zurück. Auf vergleichbarer Basis betrug der Betriebsgewinn CHF 268 Millionen und lag damit unter den CHF 358 Millionen des Jahres 2010.

Erkennen von wichtigen globalen Trends

Die Nahrungsmittel- und Getränkebranche sucht kontinuierlich nach neuen grossartigen Aromen, um die Konsumenten anzusprechen. Aromenprognosen gibt es zwar, aber sie sind in der Regel enttäuschend. Echtes Wissen wiederum erfordert eine sehr eingehende Untersuchung dessen, wie globale Trends interagieren und wie sie zusammentreffen, um das Verhalten der Konsumenten zu beeinflussen.

Im Lauf des Jahres haben wir unser FlavourVision™-Programm umgestaltet und unsere bisher umfassendsten Studien zu globalen Trends entwickelt. Nach 16 Wochen intensiver Forschung – mithilfe von umfangreichen Daten, Berichten und Fachleuten aus aller Welt – ermittelten wir vier Megatrends und 15 Mikrotrends. Die Ergebnisse sind ausschliesslich bei Givaudan erhältlich und fungieren wie ein GPS für die Richtung, in die sich Aromen entwickeln – sie sind eine Fundgrube, aus der Hersteller schöpfen können, um für ihre Marken und Zielkonsumenten wichtige Aromen zu entdecken.





In allen Regionen und Segmenten arbeitete die Division Aromen eng mit ihren Kunden zusammen, um Wachstums- und Innovationschancen zu nutzen. Im Bereich der Anwendungen für Gesundheit und Wellness führte die Division ihre erfolgreiche Vermarktung von Lösungen für den Zucker- und Salzersatz fort, was sich in einem zweistelligen Wachstum in diesem Marktsegment niederschlug.

Asien-Pazifik

Die Verkäufe in der Region Asien-Pazifik stiegen um 10,5% in Lokalwährungen, was aufgrund der starken zweistelligen Vergleichsdaten des Vorjahres einem soliden Ergebnis entspricht. Die Schwellenmärkte China, Indien und Vietnam verzeichneten zweistellige Zuwächse, während Indonesien einen Anstieg im hohen einstelligen Bereich verzeichnete. In den reifen Märkten wurde ebenfalls ein Verkaufsplus erzielt, wobei Japan und Ozeanien ein solides Wachstum beitrugen. Givaudan war dank ihrer globalen Präsenz in der Lage, rasch auf das Erdbeben und den Tsunami zu reagieren, die Japan im März erschütterten, und die Bedürfnisse der dortigen Kunden zu decken.

Das Wachstum war gut auf alle Segmente verteilt. Zahlreiche neue Geschäftsabschlüsse sorgten dafür, dass das Wachstum bestehender Geschäfte durch gute Ergebnisse in den Sparten Getränke, Milchprodukte, Snacks und kulinarische Aromen ergänzt wurde.

Die Region erreichte zweistellige Zuwächse in den strategischen Wachstumssäulen der Division, wozu vor allem die Verkäufe in den Segmenten Food Service sowie Gesundheit und Wellness beitrugen.

Zur Unterstützung der Wachstumsdynamik in Indien arbeitet Givaudan derzeit an der Erweiterung des technischen Zentrums, in dem die Labors für Aromen-kreationen, -applikationen und -innovationen eingerichtet werden sollen. Diese Massnahmen werden dazu beitragen, die rasch wachsenden Chancen am indischen Markt für Riechstoffe und Aromen zu nutzen.

Indonesien:

Jasmin verstehen



Tee macht nach wie vor einen wachsenden Anteil der Getränkeverkäufe weltweit aus. Einer der beliebtesten Tees stammt aus Indonesien und wird mit einer Kombination aus zwei zarten Jasminaromen veredelt. Um diese Aromen zu verstehen, studierten unser Getränke-Team für den Raum Asien-Pazifik und unser lokales indonesisches Team gemeinsam Jasminblüten, die Quelle der wichtigsten Aromen bei der Mischung mit Teeblättern.

Da die geschlossenen Blüten geruchlos sind, wartete das Team geduldig bis zum frühen Abend: Dann öffnen sich die Blüten und verströmen einen durchdringenden Geruch. Mithilfe des von uns entwickelten Headspace-Erfassungssystems hielt das Team die interessanten Aromen fest und brachte sie mit ins Labor. Hier dienen sie nun als Inspiration für eine neue Generation von Kundenprodukten.



Europa, Afrika, Naher Osten

Die Verkäufe stiegen um 5,0% in Lokalwährungen – trotz der weiterhin schwierigen Wirtschaftslage in der Region. Die Schwellenmärkte Afrikas, des Nahen Ostens und Russlands erzielten ein hohes einstelliges Wachstum. Auch die reifen Märkte legten insbesondere dank Wachstumsbeiträgen von Deutschland, Irland, Grossbritannien und Spanien zu.

Die Region verzeichnete Zuwächse in allen Segmenten. Die grössten Beiträge stammten von den Sparten kulinarische Aromen und Snacks. Das Wachstum wurde sowohl mit neuen Geschäftsabschlüssen als auch mit bestehenden Geschäftstätigkeiten erzielt. Die strategischen Wachstumssäulen Gesundheit und Wellness, Food Service sowie Ausgewählte Kunden erzielten zweistellige Zuwächse. Die Verbraucherforschung im Bereich natürlicher Inhaltsstoffe war massgeblich verantwortlich für den Erfolg der ByNature™-Initiative für natürliche Aromen, die zu kräftigen Wachstumsgewinnen an den Märkten Ost- und Westeuropas führten.

Die Region steht kurz vor dem Abschluss des Baus der neuen zentralisierten Produktionsstätte für kulinarische Aromen. Dieser hochmoderne Produktionsstandort befindet sich in Makó, Ungarn, und damit in der Nähe der wachstumsstarken Schwellenmärkte Osteuropas.

Kulinarische Kompetenz

Unser langjähriges Engagement für kulinarische Entdeckungen war auch 2011 unerlässlich, um für die Produkte unserer Kunden neuartige, authentische und moderne Aromen zu liefern.

Wir haben unser kulinarisches Fachwissen mit der Wissensdatenbank der wichtigen Ingredienzien und Zubereitungsverfahren kombiniert, die seit über zehn Jahren bei unseren TasteTreks™ und CulinaryTreks™ gesammelt werden. Dadurch konnten wir unser Konsumentenverständnis weiter ausbauen und Kunden dabei helfen, konsumentenorientierte Produkte und authentische Aromen zu entwickeln. Daneben brachten die Spitzenköche in unserem ChefsCouncil™ ihr Fachwissen ein, um Haute Cuisine mit Kundenprodukten zu verbinden. Solche Belege für unsere branchenführende kulinarische Kompetenz inspirieren nicht nur Konzepte für Kundenmarken, sondern dienen auch als Grundlage starker und dauerhafter Beziehungen.



Nordamerika

Die Verkäufe stiegen um 1,4% in Lokalwährungen – trotz starker Vergleichszahlen aus dem Vorjahr und der weiterhin unsicheren Wirtschaftslage in der Region. Bei weiter sinkenden Volumen sorgten vor allem die neuen Geschäftsabschlüsse in den Bereichen Getränke und Snacks für Wachstumsimpulse. Die strategische Wachstumssäule Food Service trug mit kräftigen zweistelligen Zuwächsen zum Wachstum bei. Verantwortlich dafür waren die neuen Geschäftsabschlüsse in den Segmenten Getränke und Milchprodukte. Der Bereich Gesundheit und Wellness setzte den Wachstumstrend trotz starker Vergleichszahlen fort.

Lateinamerika

Die Region erreichte trotz starker Vergleichszahlen ein Verkaufswachstum von 7,1% in Lokalwährungen. Im vierten Quartal war das Wachstum besonders stark. Argentinien und Chile verzeichneten zweistellige Zuwächse, unterstützt durch den Ausbau der etablierten Geschäftstätigkeiten und den Umsatz aus neuen Geschäftsabschlüssen. Verbessern konnten sich auch Brasilien und Mexiko; sie profitierten von den neuen Geschäftsabschlüssen bei ausgewählten Kunden und Segmenten. Das Wachstum war auf alle Segmente verteilt, wobei die Sparten Getränke, Snacks und Süßwaren besonders gute Ergebnisse lieferten. Die strategische Wachstumssäule Gesundheit und Wellness leistete beträchtliche Wachstumsbeiträge. Ihr kam zugute, dass Schlüsselkunden stark auf Süsseverstärkung setzten.

Zurzeit wird die Produktionsstätte in Argentinien vergrößert, um das Wachstum in der Getränkekategorie zu beschleunigen. Die Erweiterung der Sprühtrocknungsanlage soll Mitte 2012 abgeschlossen sein.

Forschung und Entwicklung

Wissenschaftliche Innovationen bilden den Eckpfeiler für das kontinuierliche Wachstum und den geschäftlichen Erfolg der Division Aromen. Dank der Kreativität, des technischen Fachwissens und des wissenschaftlichen Know-hows unserer F&E-Teams entwickeln wir leistungsstarke Aromensysteme, durch die sich unsere Kunden erfolgreich auf dem Markt behaupten können und die den Konsumenten einzigartige Geschmackserlebnisse bereiten.

Unser Forschungs- und Entwicklungsengagement gründet auf ausgewogenen Kapazitäten, die nicht nur unser Kerngeschäft durch unsere Initiativen TasteSolutions™ und TasteEssentials™, sondern auch unsere Arbeit in strategisch wichtigen Bereichen unterstützen, ganz so, wie es unsere Geschäftsstrategie vorsieht. Wir konzentrieren uns auf die Entwicklung aufeinander aufbauender, bahnbrechender und wegbereitender Innovationen, um unsere Wettbewerbsvorteile zu verstärken und zu erhalten – dies begründet unseren Ruf als das führende Innovationsunternehmen der Branche.

Selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vertrauen wir fest darauf, dass sich Innovation auszahlt – sowohl, wenn es um die Entwicklung neuartiger Lösungen für unsere Kunden, als auch um die Positionierung unseres Unternehmens für den Aufschwung geht. Im Jahr 2011 haben wir CHF 143 Millionen in F&E investiert. Wie sehr sich diese Investition gelohnt hat, wird auf den Seiten 22–25 ausführlich erläutert.



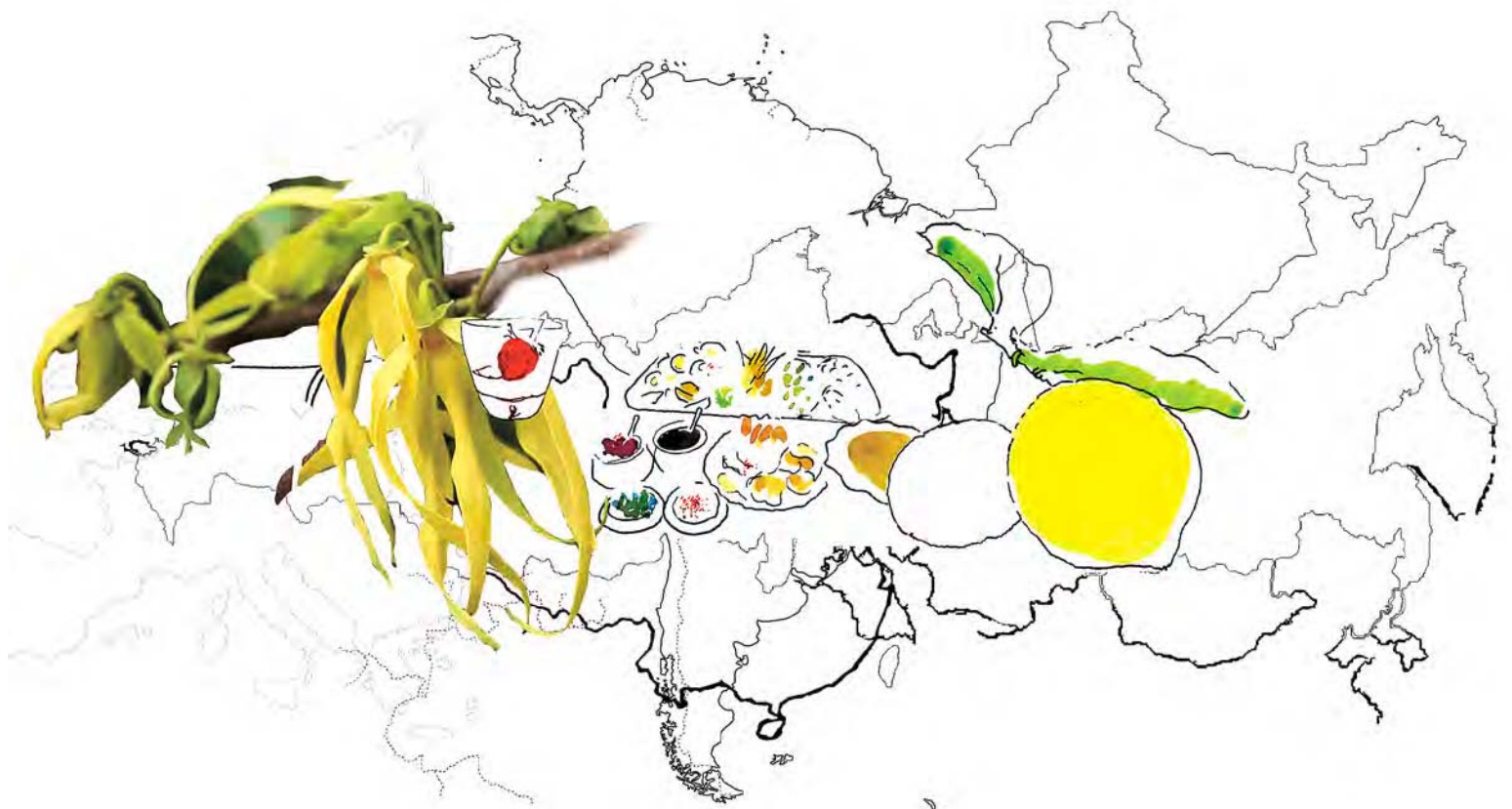
Brasilien:

Auf unserem Wissen aufbauen

Im Mai 2011 reiste ein Team der Division Aromen in Brasilien zur Fazenda Boa Esperança, einer Kaffeeplantage nahe São Paulo. Hier tauchten die Teilnehmer in die Welt des Kaffees ein und erweiterten ihr Fachwissen für die Kunden von Givaudan in aller Welt.

Auf dieser grossen Plantage werden verschiedene Kaffeesorten angebaut, so etwa Catuai, Catucaí, Obatã, Bourbon, Tupi und Novo Mundo. Unsere Aromatiker müssen die unterschiedlichen Aromenprofile dieser Kaffeesorten schmecken, riechen und verstehen und sie müssen den Anbauprozess kennen. Nur so sind sie in der Lage, inspirierende Ideen für unsere Kunden zu entwickeln, die neue Getränke auf Kaffeebasis lancieren wollen. Das Team liess sich zudem von einem Meister-Barista in das Geheimnis eines hervorragenden Espresso einweihen.





Nachhaltiges Geschäftsmodell

46 Nachhaltiges Geschäftsmodell
46 – Compliance
47 – Aktionäre
48 – Kunden
49 – Unsere Mitarbeitenden
52 – Lieferanten
52 – Lieferkette
53 – Informationstechnologie
53 – Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)
55 – Risikomanagement
57 – Regulatory Affairs

8'913

Mitarbeitende

Geschlechterverhältnis

63% 37%

Männer

Frauen

-13%

CO₂-Emissionen
(kg/Tonne)

-36%

Rate der Unfälle mit
Arbeitszeitausfall
2011 in unseren
Produktionsstandorten

CO₂-Ausgangsziel 1 und 2
2011 ggü. 2009

Nachhaltiges Geschäftsmodell

Nachhaltigkeit steht im Zentrum des Bestrebens von Givaudan, ein Geschäft zu betreiben und weiter auszubauen, das allen Anspruchsgruppen langfristige Vorteile sichert.

Unsere Nachhaltigkeitsgrundsätze orientieren sich an einem übergeordneten Rahmensystem, das ein weites Spektrum von Aktivitäten umfasst: von der Förderung des fairen Handels über ethische Beschaffungsstandards und gemeinschaftliches Engagement bis hin zum Einsatz energieeffizienter Technologien. Unser Nachhaltigkeitsprogramm gewährleistet, dass wir geschäftliche Herausforderungen, die sich aus wirtschaftlichen, umwelttechnischen und sozialen Umständen ergeben, wirksam bewältigen.

Im Bestreben, den Anliegen und Interessen unserer wichtigsten Anspruchsgruppen gerecht zu werden, haben wir ein auf fünf Säulen basierendes Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt. Nähere Informationen dazu sind unserem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht zu entnehmen, der im März 2012 veröffentlicht wird. Darin berichten wir ausführlich über die im Jahr 2011 erzielten Fortschritte.

In diesem Abschnitt des Geschäftsberichts informieren wir über Bereiche wie Compliance, Risikomanagement und Regulierung. In den nächsten Jahren soll der Nachhaltigkeitsbericht in diesen Abschnitt integriert werden, um so ein umfassendes Dokument vorzulegen.



Asien:

Givaudan demonstriert ihre Stärke in Asien

Im Oktober 2011 gingen 25 Investoren auf eine einwöchige Rundreise durch Asien, um mehr über die regionalen Kreative-, Technologie- und Produktionszentren von Givaudan zu erfahren. In Shanghai und Singapur gab unser Managementteam den Investoren einen Einblick in die wachstumsstarken Märkte Chinas und Asiens. In unseren Laboren und im Rahmen einer Besichtigungstour in die Teeanbauregion Hangzhou wurden ihnen lokale Aromen und Gerüche vorgestellt.

Noch im Jahr 2000 hatte die Region Fernost nur einen Anteil von 18% an unseren Verkäufen. Heute belaufen sich unsere Verkäufe in der Region auf über CHF 1 Milliarde, das entspricht einem Viertel unseres Umsatzes. Damit erzielen wir fast die Hälfte unseres nominalen Wachstums in Asien. Schon heute entfallen 42% unserer Verkäufe auf die Schwellenmärkte, die drei- bis viermal stärker wachsen als die reifen Märkte.



Compliance

Als Branchenführerin verpflichtet sich Givaudan zur Einhaltung strenger ethischer Standards. In unseren Beziehungen mit Kunden, Lieferanten, Aktionären, Mitarbeitenden, Konkurrenten, Regierungsbehörden und den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, respektieren wir alle geltenden Gesetze und Richtlinien.

Diese Verpflichtung ist in unseren Prinzipien der Unternehmensführung verankert und wird durch ein System von internen Richtlinien, Abläufen und Vorschriften ergänzt. Eine Compliance-Organisation auf mehreren Stufen überwacht die Einhaltung dieser Verpflichtung.

Die Prinzipien der Unternehmensführung können auf unserer Website abgerufen werden www.givaudan.com – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Starke Organisation und robuste Prozesse

Givaudan weiss um die zahlreichen Aspekte von Compliance, die von allgemeiner Compliance bis hin zu speziellen Themen wie Produktsicherheit oder Umwelt, Gesundheit und Sicherheit reichen. In diesen speziellen Bereichen wird die Compliance durch spezifische Gruppenfunktionen sichergestellt, unter anderem durch das Team für regulatorische Produktsicherheit (Regulatory) sowie das Team für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS). Das allgemeine Compliance-Team sorgt dafür, dass die Prinzipien der Unternehmensführung sowie allgemeine ethische Regeln eingehalten werden, und stimmt sich im Rahmen eines harmonisierten Systems mit den verschiedenen spezialisierten Compliance-Teams ab. Um unsere Compliance-Funktion weiter zu stärken, arbeitet die Corporate-Compliance-Beauftragte mit einem Netzwerk von lokalen Compliance-Beauftragten zusammen.



Fokus 2011

Wie im letztjährigen Geschäftsbericht erwähnt, haben wir 2011 erfolgreich ein neues E-Schulungsprogramm im Bereich Compliance lanciert. Es konzentriert sich auf unsere Prinzipien der Unternehmensführung und wird unternehmensweit eingeführt. Das neue Programm umfasst unter anderem Module zu den Themen Korruptionsbekämpfung sowie Geschenke und Einladungen, die in letzter Zeit in den öffentlichen Blickpunkt gerückt sind.

Im Bereich Korruptionsbekämpfung, Geschenke, Einladungen und Bewirtung hat die Konzernleitung ferner eine neue Richtlinie verabschiedet. Diese ergänzt unsere bestehenden, bereits auf den Empfehlungen der OECD basierenden Grundsätze und trägt den Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen Rechnung, darunter der Einführung des britischen Bribery Act 2010. Die Richtlinie wird weltweit implementiert.

Als Abrundung unseres Compliance-Programms verfügen wir in den USA über eine gut etablierte Compliance-Helpline, die 2011 auch in Australien und Neuseeland eingeführt wurde. Im Jahr 2012 soll sie in weiteren Ländern weltweit angeboten werden. Die Helpline bietet, abhängig vom jeweiligen Land, die Möglichkeit, mutmassliche Compliance-Vorfälle vertraulich und manchmal sogar anonym zu melden. Sie vervollständigt damit unsere regulären Berichtsprozesse, die weiterhin auf Linien-vorgesetzten sowie lokalen und Corporate-Compliance-Baufragten aufbauen.

Aktionäre

Von ihrer Abspaltung im Jahr 2000 bis zum Jahresende 2011 hat Givaudan für ihre Aktionäre mit Dividendenausschüttungen und Kursgewinnen einen Mehrwert von beinahe CHF 5 Milliarden geschaffen.

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

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

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

Ende 2011 führte Givaudan 18'134 Aktionäre im Aktienregister, die insgesamt 61,3% des Aktienkapitals besaßen. Die 20 grössten Aktionäre, einschliesslich Treuhandgesellschaften und Fonds, repräsentierten ca. 42,2% des Aktienkapitals. Mit wenigen Veränderungen zum Vorjahr waren ungefähr 40% dieser Aktionäre in Nordamerika ansässig. 2011 veranstaltete das Managementteam über 30 Roadshows und erhielt damit das hohe Niveau von 2010 aufrecht. Brasilien wurde 2010 in den Roadshow-Kalender aufgenommen, China folgte 2011. Künftig wird das Unternehmen seine Aktivitäten weiter auf Entwicklungsländer ausdehnen. 2011 trafen wir in 29 Finanzzentren mit bestehenden und potenziellen Aktionären zusammen. Die 39 Präsentationen und Konferenzen des Konzerns wurden von insgesamt über 1'200 Teilnehmern besucht. Über 400 Einzelgespräche und Telefonkonferenzen mit Fondsmanagern weltweit sorgten für eine stärkere Wahrnehmung des Unternehmens. Givaudan organisierte zwei Telefonkonferenzen, um die Einzelheiten zum Gesamtjahresergebnis und zum Halbjahresergebnis bekannt zu geben. Insgesamt nahmen 282 Interessierte an den Telefonkonferenzen teil. Im Rahmen von zwölf Besuchen an Standorten von Givaudan weltweit wurden ausserdem 90 Teilnehmer, vor allem Fondsmanager, detailliert über die Unternehmensaktivitäten informiert. Das diesjährige Besuchsprogramm umfasste eine zweitägige Veranstaltung für Investoren in Schanghai und Singapur, an der 25 Sell-Side-Analysten und Fondsmanager mehr über die vielversprechenden Aussichten auf den asiatischen Märkten erfuhren.

Im Rahmen unseres ersten Investor-Relations-Programms für China organisierten wir im April 2011 einen Standortbesuch und lokale Managementpräsentationen in Schanghai, die auf Investoren aus Hongkong, Schanghai und Beijing ausgerichtet waren. Die Veranstaltung wurde von 18 Fondsmanagern besucht.

Zudem organisierte Givaudan zum fünften Mal eine Jahresendpräsentation in ihrer Parfümerie-Schule in Paris.

Das vollständige Programm der kommenden Veranstaltungen für Aktionäre finden Sie unter: www.givaudan.com – [investors] – [investor calendar].



Kunden

2011 entfielen auf die zehn grössten Kunden pro Division ca. 55% der Riechstoff- und ca. 30% der Aromenverkäufe. Unsere Kunden gehören zu den erfolgreichsten Konsumgüterherstellern und Food-Service-Anbietern. Dieser gemeinsame Erfolg basiert auf unserem Wissen und unserer Innovationskraft, der Einhaltung höchster professioneller Standards sowie unserem Ruf als zuverlässiger Geschäftspartner.

Givaudan versorgt internationale, regionale und lokale Kunden über ein Netzwerk von mehr als 40 Tochtergesellschaften und eine weltweit operierende Lieferkette. Einer der wichtigsten Aspekte unserer globalen internen Richtlinien und Verfahren ist die Verpflichtung zu strikter Vertraulichkeit im Umgang mit Kundendaten und -projekten sowie die uneingeschränkte Wahrung von deren geistigen Eigentumsrechten.



Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um sicherzustellen, dass unsere Riechstoff- und Aromenkreationen Konsumenten in aller Welt ansprechen. Unsere Position als wichtige Partnerin und Beraterin für internationale Marken hat eine grosse Bedeutung für die langfristige Zukunft von Givaudan. Daher investieren wir in das Wissen, das diese Beziehungen fördert. So profitieren branchenführende Marken weltweit von unseren Entwicklungsprogrammen, sowohl in der Riechstoff- und Aromenforschung als auch beim Konsumentenverständnis. Unser umfassendes Know-how im regulatorischen Bereich ist ebenfalls ein Mehrwert, den unsere Kunden sehr schätzen.

Unsere Mitarbeitenden leisten durch ihr Bekenntnis zu bestem Service einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit unserer starken Kundenbeziehungen. Unser Team von Parfümeuren und Aromatikern ist das grösste der Branche. Mit ihrer unübertroffenen Kreativität und Innovationskraft in sämtlichen Produktkategorien tragen sie wesentlich dazu bei, eine Spitzenposition im heutigen Markt zu halten. Dies lässt sich nur erreichen, wenn wir unsere Kunden, deren Märkte und Marken kennen und die in uns gesetzten Erwartungen konstant übertreffen.

USA:

Wir kümmern uns um unsere Mitarbeitenden

Gesundheit und Wohlbefinden jedes einzelnen Mitarbeitenden sind uns wichtig. 2011 rief unser Nordamerikageschäft sein Wellness-Programm "Healthy Options" ins Leben. Diese Initiative umfasst strategische Informationsprogramme und Fitness-Aktivitäten, die der Gesundheit der Mitarbeitenden dienen. Dies wiederum steigert die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und ermöglicht dem allgemeinen Gesundheitswesen Einsparungen. Das neue mehrstufige Programm umfasst die unterschiedlichsten Angebote und Anreize wie etwa Umfragen zur persönlichen Gesundheit, biometrische Untersuchungen, gezielte Gesundheitsmassnahmen bei Risikofaktoren (Raucherentwöhnung, Gewichtsreduktion, Stressmanagement), Befragungen im Rahmen von Gesundheitscoachings zur Risikosenkung und Krankheitsbekämpfung sowie altersorientierte jährliche Präventivuntersuchungen.

Jeder Standort verfügt über ein eigenes, aus Mitarbeitenden bestehendes Wellness-Team, dessen Aufgabe es ist, erfolgreich Botschaften zum Thema Wohlbefinden zu vermitteln und zum Umstieg auf einen gesünderen Lebensstil zu ermutigen. Die ersten Reaktionen waren positiv und die freiwillige Beteiligung lag bei nahezu 70%.



Asien:

Künftige Talente fördern

Unser Unternehmen ist bestrebt, in den Schwellenmärkten weiter zu wachsen. Dieses langfristige strategische Ziel setzt jedoch voraus, dass wir über die erforderlichen Talente verfügen.

Im vergangenen Jahr untermauerten wir erneut unser Bestreben, im Raum Asien-Pazifik hoch qualifiziertes Personal anzuziehen und zu binden. Im Rahmen dieser Strategie haben wir ein neues Programm für Management-Trainees aufgesetzt. Die ersten sechs Trainees des Programms stammen von Hochschulen in Schanghai, Singapur und Mumbai und absolvieren ein zweijähriges Programm, das vier Abordnungen à sechs Monate in Bereichen beider Divisionen umfasst.

Alle bisherigen Trainees äusserten sich positiv im Hinblick auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung und den Fortgang ihrer Karriere. Die Aufnahme einer nächsten Gruppe von Trainees für Asien-Pazifik ist geplant.



Unsere Mitarbeitenden

2011 war ein Jahr des Fortschritts für Human Resources (HR). Wir haben die gute Arbeit der vergangenen Jahre fortgeführt und dabei unsere 2008 festgelegte Strategie umgesetzt. Gleichzeitig haben wir unsere Organisation umgestaltet, damit gewährleistet ist, dass wir über die erforderlichen Ressourcen und Prozesse verfügen, um die Wachstumspläne des Unternehmens zu unterstützen.

Unsere Mitarbeitenden stehen im Zentrum der Strategie von Givaudan. Die Rolle von HR ist deshalb die eines geschätzten strategischen Partners, der hochwertige, branchenführende Serviceleistungen erbringt und Programme verwaltet, um die industrieweit unübertroffene Performance des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Langfristiger Erfolg ist das Ergebnis der Entwicklung, Herausforderung und Entlohnung unserer Mitarbeitenden. Dadurch wird eine leistungsorientierte Kultur geschaffen, in der auch Respekt, Offenheit und Vielfalt gefördert werden.

Weiterentwicklung unserer Organisation

Drei Gruppen bilden den Kern der HR-Organisation: HR-Geschäftspartner, HR-Landesorganisationen und HR-Kompetenzzentren. Jede dieser Gruppen spielt eine entscheidende Rolle bei der effizienten und erfolgreichen Umsetzung unserer verschiedenen Serviceleistungen.

Im Jahr 2011 fuhren wir damit fort, unsere HR-Geschäftspartner enger in die Organisation einzubinden. Gleichzeitig sorgten unsere HR-Landesteams – das Rückgrat unserer Organisation – weiterhin für die bestmögliche Leistungserbringung und Unterstützung für unser Geschäft. Im vergangenen Jahr haben wir zudem die Aktivitäten unserer Kompetenzzentren um einige wichtige Fokusbereiche erweitert. Sie umfassen nun Talentförderung, Talentbeschaffung, Aus- und Weiterbildung, Vergütung, Prämien, HR-Prozesse und -Technologien sowie Kommunikation.

Wir sind zuversichtlich, dass die Weiterentwicklung unserer HR-Organisation unserem Geschäft steigenden Mehrwert sichert. Sie hilft uns zudem, unsere HR-Strategie umzusetzen und in allen drei HR-Gruppen ein hohes Leistungsniveau beizubehalten.

Überblick

Strategie

Leistung

Nachhaltiges
Geschäftsmodell

Corporate Governance

Financial report

Aufbau von Talenten

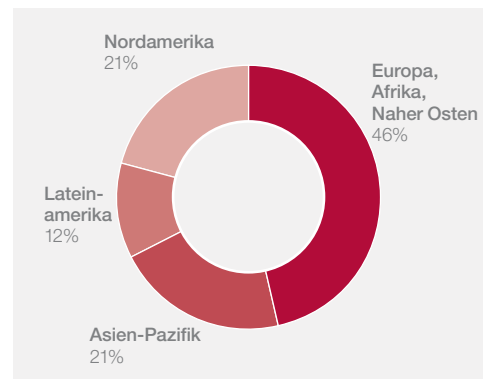
Im Einklang mit unserer Überzeugung, dass die Mitarbeitenden im Zentrum der Strategie von Givaudan stehen, wollen wir als Unternehmen anerkannt sein, das flexible Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet. Daher positioniert sich Givaudan als Arbeitgeberin, die nicht nur die besten Talente anzieht und an sich bindet, sondern sie auch auf jeder Stufe fördert – von der Anwerbung über die Aus- und Weiterbildung bis zum Karrieremanagement.

Unser Talentförderungsprogramm beispielsweise, mit dem Mitarbeitende im Sinne einer langfristigen Nachfolgeplanung aufgebaut werden, ist eng mit unserer Geschäftsstrategie verbunden und unterstützt das Karrieremanagement des Einzelnen.

Auch 2011 sammelten wir Informationen aus Prozessen wie der jährlichen Leistungsbeurteilung, um herauszufinden, wie wir die Fähigkeiten und Ambitionen der Mitarbeitenden bestmöglich mit den aktuellen und künftigen Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang bringen können. Im Rahmen dieses Prozesses lancierten wir in unserem Intranet ein Online-Tool für Mitarbeiterprofile. Darin haben unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, schnell und einfach ihre Karriereziele und ihre aktuelle berufliche Situation darzulegen. Diese Daten sind eine wichtige Ergänzung zu den Informationen, die wir in unseren Talentförderungsprozess einbeziehen.

Darüber hinaus hat die im letzten Geschäftsbericht bekannt gegebene E-Rekrutierungsinitiative weiterhin hervorragende Ergebnisse erbracht. Durch die Rubrik mit Karriere-möglichkeiten auf unserer Website haben wir das Bewusstsein für unsere offenen Stellen bei internen und externen Talentpools deutlich verbessert.

Mitarbeitende pro Region
in %



USA:

Talente begleiten und fördern

In den USA führten wir erstmals ein Mentoring-Programm durch, um leistungsstarke Mitarbeitende zu identifizieren, zu fördern und einzubinden. Um die Fähigkeiten unserer hochrangigen Führungskräfte zur Einbindung leistungsfähiger jüngerer Mitarbeitender optimal zu nutzen, stimmten wir den Entwicklungsbedarf der Mentees auf die Stärken der Mentoren ab und brachten beide Seiten im Rahmen verschiedener Geschäftssituationen zusammen.

Das Programm hat uns einen besseren Überblick über unseren Talentpool verschafft und bietet den erfahrenen Führungskräften eine Basis, um ihre Fähigkeiten als Mentor auszubauen. Vor allem aber belegt es überzeugend, wie ernst es Givaudan mit ihrem Bestreben ist, Talente zu entwickeln und zu fördern.

Unser zweijähriges Programm für Management-Trainees für den Bereich Operations in den USA ging in das dritte Jahr. Die erste Welle von Trainees ist in Festanstellungen aufgerückt und erweist sich als wertvolle Ergänzung des bestehenden Talentpools unseres Unternehmens.

Geografische Entwicklung der Mitarbeiterzahl	Anzahl Mitarbeitende 31.12.2011		Anzahl Mitarbeitende 31.12.2010		Veränderung 2010–2011 %
		%		%	
Schweiz	1'546	17	1'552	18	(0,4)
Europa, Afrika, Naher Osten	2'611	29	2'432	28	7,4
Asien-Pazifik	1'875	21	1'790	21	4,7
Lateinamerika	1'037	12	979	11	5,9
Nordamerika	1'844	21	1'866	22	(1,2)
Gesamt	8'913	100	8'619	100	3,4

Regionale Mitarbeitende – Fluktuation	2011		2010	
	Fluktuationsrate %		Fluktuationsrate %	
Asien-Pazifik	196	10,1	193	10,5
Europa, Afrika, Naher Osten	423	9,6	417	9,8
Lateinamerika	125	12,0	123	12,4
Nordamerika	184	10,0	152	8,1
Gesamt	928	10,0	885	9,9

Förderung von Vielfalt

Givaudan konzentriert sich seit Langem erfolgreich darauf, interne Talente zu fördern und Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Umfeldern zusammenzubringen. Gegen Ende des Jahres 2010 veröffentlichten wir unser Positionspapier zum Thema “Vielfalt”, das unsere Verpflichtung zu einer von Vielfalt und Chancengleichheit geprägten Belegschaft bekräftigt.

Im Jahr 2011 unterstrichen wir diese Verpflichtung mit verschiedenen Aktivitäten erneut. Da eines unserer Hauptziele darin besteht, den Frauenanteil in den Führungsrängen zu erhöhen, befragten wir über 50 Mitarbeiterinnen von Givaudan sowie hochrangige Managerinnen auf der ganzen Welt, um von ihnen Einblicke und Meinungen zu erhalten. Ihr Input vertiefte unser Verständnis davon, was wir gut machen und wo wir uns verbessern müssen. Zu unseren Erkenntnissen gehören: Givaudan wird als gute Arbeitgeberin betrachtet und die Befragten sind der Ansicht, dass sie von ihren Vorgesetzten positiv gefördert werden. Senior Manager sind überzeugt, dass eine grössere Geschlechtervielfalt auf Führungsebenen sich positiv auf das Geschäft auswirkt. Wir können zudem auf unseren aktuellen Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung

aufbauen, um weibliche Talente auf leitende Funktionen vorzubereiten. Die Art und Weise, wie Givaudan die Karriereentwicklung fördert, muss jedoch transparenter werden. Zudem können mehr Möglichkeiten, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen, allen Mitarbeitenden zugutekommen.

Als Reaktion auf diese Rückmeldungen haben wir verschiedene Massnahmen eingeleitet oder vorbereitet. So haben wir beispielsweise ein “Diversity Sounding Board” eingerichtet, das aus Führungskräften aus der gesamten Organisation besteht. Dieses Gremium bietet uns Beratung und eine ausgewogene geschäftliche Perspektive, während wir unsere aktuellen Ansätze für die Führung vielfältiger Teams weiterentwickeln. Zudem arbeiten wir an Projekten, die sich mit dem “Sichtbarmachen” von Karriereabsichten gegenüber den relevanten Entscheidungsträgern (Career Visibility), der Talentförderung und der Work-Life-Balance befassen.

Lieferanten

Givaudan ist der grösste Einkäufer von Rohstoffen für die weltweite Riechstoff- und Aromenindustrie. Unsere Einkaufsaktivitäten wirken sich massgeblich auf die Lieferketten der Branche aus – sowohl aufgrund unseres hohen Einkaufsvolumens als auch aufgrund der vielen Ingredienzien, die wir verwenden (10'000 Ingredienzien). Verlässliche Zulieferer und eine kontinuierliche Versorgung sind von entscheidender Bedeutung für die Nachhaltigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus sind wir uns bewusst, wie wichtig verantwortungsvolle Investitionen sind, um die Verfügbarkeit von Ingredienzien in der Zukunft sicherzustellen.

Wie im Vorwort des Chief Executive Officer [Seiten 10–13] erwähnt, haben Lieferbeschränkungen und die Volatilität der Rohstoffpreise im Verlauf des Jahres 2011 in beispiellose Höhen getrieben. Gleichzeitig mussten die Nachwirkungen des extremen Ab- und Aufbaus der Lagerbestände in den Jahren 2009 und 2010 bewältigt werden.

Das Unternehmen implementierte vier Initiativen, um der Preisinflation und den Lieferschwankungen zu begegnen und zugleich seine Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Mit dem Aufbau unseres eigenen Beschaffungs- und Produktionsnetzwerks tragen wir zur Reduktion der Preisvolatilität bei. „Innovative Naturals“, unser Programm zur ethischen Rohstoffbeschaffung, umfasst eine Reihe von Initiativen im Bereich von Aromastoffen wie Vanille, Orangenöl und Vetiver.

Detaillierte Ausführungen dazu lesen Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht, der auf unserer Website www.givaudan.com – [sustainability] – [publications] online zur Verfügung steht.

Als Marktführer verfügen wir zudem über anspruchsvolle Technologien, die wir dazu nutzen können, neue und innovative Wege der Materialkreation unter Einsatz alternativer Methoden zu begehen. So entwickeln wir beispielsweise in Zusammenarbeit mit Amyris alternative und nachhaltige Ausgangsmaterialien für eine unserer gefragtsten chemischen Spezialitäten.

Langfristige Einkaufsstrategien und -bündnisse tragen ebenfalls entscheidend zu unserer zukünftigen Geschäftsentwicklung bei. Wir haben langfristige Partnerschaften mit zwei der weltweit führenden Chemieunternehmen geschlossen, um stabile Preise und eine solide Versorgung im Hinblick auf unsere Produktion von Glykol und wichtige Aromachemikalien zu gewährleisten.

In finanzieller Hinsicht verfügen wir zudem über eine Absicherungsstrategie, die zur Risikobegrenzung beiträgt. Dazu gehört beispielsweise eine an den Rohölpreis indexierte Vereinbarung, die wir mit unserem grössten Zulieferer getroffen haben. Darüber hinaus haben wir eine

Strategie implementiert, welche die Sicherstellung eines rollierenden minimalen Bestands von wesentlichen Materialien sowie Long-Positionen bei strategischen Schlüsselmaterialien umfasst.

Lieferkette

Jedes Jahr beziehen wir Tausende von Tonnen an Material von Anbietern aus aller Welt – und wir versenden unser breit gefächertes Produktsortiment an Kunden in allen Regionen.

Nachdem die Einführung von SAP nahezu abgeschlossen ist, hat die Konzernleitung eine Lieferketteninitiative als Schlüsselprojekt genehmigt, das beide Divisionen einbezieht und für die langfristige Nachhaltigkeit des Geschäfts von Givaudan wesentlich ist.

Die Lieferketteninitiative wird die globale Transparenz erhöhen, integrierte Prozesse verbessern und den Nutzen unserer SAP-Plattform verstärken.

2011 haben wir den globalen Projektplan, Strategieplan und wichtige Meilensteine festgelegt. Unser neues Global Supply Chain Team setzt sich aus Experten sowohl für die Division Aromen als auch für die Division Riechstoffe zusammen.

Aufbauend auf der geleisteten Arbeit wird das Lieferkettenprogramm im Jahresverlauf 2012 an Schwung gewinnen. Zur Unterstützung der Givaudan Strategie planen wir weitere Initiativen zur Verbesserung von Angebots- und Nachfrageprozessen, der Vertriebs- und Geschäftsplanung (Sales & Operations Planning, S&OP), des Risikomanagements, der Bevorratungsstrategie und der funktionsübergreifenden Erfolgsmessung.

Dadurch werden der Kundenservice weiter verbessert und die Gesamtkosten der Lieferkette sowie das Betriebskapital optimiert. Wir rechnen damit, dass sich die Vorteile des Projekts Ende 2012 und im Jahresverlauf 2013 bemerkbar machen werden.



Informationstechnologie

Die Implementierung von "Outlook", unserem IT-Unternehmenssystem auf SAP-Basis, wurde auch im Jahr 2011 fortgesetzt. Sie war weiterhin prägend für die Arbeit des gesamten Unternehmens und insbesondere für unsere IT-Gruppe.

Zu den wichtigsten Ergebnissen des Jahres gehört der Abschluss des Rollouts von SAP/Outlook in der Division Aromen in Nordamerika, zu der sieben Standorte und rund 1'400 Nutzer gehören. Auch in der Region Europa, Afrika und Naher Osten wurden Fortschritte erzielt. So haben wir in Grossbritannien die Implementierung von SAP sowohl am Standort Milton Keynes als auch am Standort Staines fertiggestellt und verfügen nun über ein einheitliches, vereinfachtes System. Das Werk in der ungarischen Stadt Makó bildete einen weiteren Schwerpunkt für umfassende vorbereitende Massnahmen im Hinblick auf die im nächsten Jahr anstehende Implementierung. Schliesslich wurde "Outlook" auch in der Region Asien-Pazifik aufgeschaltet: Die erste Implementierungsetappe, die Singapur, Indonesien und Thailand umfasste, wurde im September abgeschlossen; dadurch erhöhte sich die Gesamtzahl der Nutzer um rund 400 weitere Mitarbeitende. Die Aufschaltung sowie die darauf folgende Stabilisierung wurden in einer sehr kurzen Zeitspanne und ohne die geringsten Störungen durchgeführt.

Insgesamt wurden rund 2'000 Mitarbeitende an die "Outlook"-Lösung angebunden. Damit steigt die Anzahl der SAP-Nutzer im Unternehmen auf weltweit 7'100 Personen. Wir streben die Fertigstellung des Programms im Jahr 2012 an. Dies umfasst die beiden verbleibenden Implementierungsetappen in Asien-Pazifik (d.h. die Standorte in China, Indien, Australien, Japan und Südkorea) sowie weitere Schritte in Ungarn und Südafrika.

In den vergangenen zwölf Monaten konnten ebenfalls erste Fortschritte bei der Neuausrichtung der IT-Organisation erzielt werden. Die Neuausrichtung soll den effizienten Support der SAP-Plattform gewährleisten. In der ersten Hälfte des kommenden Jahres wird dieser Prozess weiter ausgestaltet und umgesetzt, damit seine Fertigstellung mit der kompletten Implementierung von "Outlook" zusammenfällt und so ein nahtloser Übergang sichergestellt ist.

Zusätzlich zu ihrer Arbeit an "Outlook" haben die IT-Teams die Optimierung der Lösungen für die Bereiche Forschung, Entwicklung, Sales und Marketing weiter vorangetrieben. So wurden zum Beispiel verschiedene Projekte durchgeführt, die darauf abzielten, erstklassige Instrumente in den Bereichen Preisfindung und Auftragsmanagement zu entwickeln. Besondere Aufmerksamkeit galt hierbei der Entwicklung einer starken und integrierten unternehmensweiten Business-Intelligence-Plattform, die dem Management dynamische Performanceindikatoren

bereitstellt. Ferner haben die IT-Teams auch im Verlauf des vergangenen Jahres die Innovationskraft innerhalb des Unternehmens massgeblich unterstützt: Sie lancierten eine Plattform für Social Networking und Kooperation, deren Ziel in einer ersten Phase darin besteht, die Interaktivität in den Bereichen weltweite Forschung, Produktentwicklung und Marketing zu erhöhen.

Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)

Im Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit stehen die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden von Givaudan sowie der Schutz unserer Umwelt.

Die im Jahr 2010 entwickelte weltweite EHS-Strategie ging 2011 in die Umsetzungsphase. Unser globales EHS-Netzwerk arbeitete gemeinsam an der Ausgestaltung und Implementierung eines dreijährigen Aktionsplans, um zu gewährleisten, dass das Unternehmen innovativ und leistungsstark bleiben kann, ohne die Sicherheit unserer Mitarbeitenden, Produkte, Vermögenswerte und der Umwelt zu gefährden.

Wir riefen einen globalen EHS-Steuerungsausschuss ins Leben, dem verschiedene Vertreter des Unternehmens angehören und dessen Aufgabe darin besteht, die EHS-Teams bei der Umsetzung ihrer Pläne anzuleiten, zu beraten und zu begleiten.

Die EHS-Organisation wurde 2011 weiter verstärkt. Unsere globalen Experten unterstützen mit ihrem einzigartigen Know-how lokale Teams in den Bereichen Sicherheit, Gefahrstoffe, gefährliche Güter, Berichterstattung, Auditing und Veränderungsmanagement.

Im Jahr 2011 konzentrierten wir uns auf die fünf folgenden Themen:

Verhaltensbasierte Sicherheit

Die 2010 erstmals eingeführte SafeStart™-Schulung fördert unsere Sicherheitskultur, indem bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein für Sicherheit geweckt wird. Das langfristige Programm wird bis Ende 2012 unternehmensweit eingeführt. Ziel ist es, bis dann jeden einzelnen Mitarbeitenden direkt in praktischem und konsequentem Sicherheitsverhalten zu schulen, das im Betrieb, zu Hause und auf der Strasse anwendbar ist.

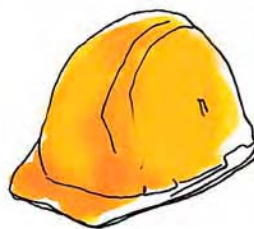
Im Jahr 2011 lag ein wichtiger Fokus auf der Harmonisierung unseres Ansatzes in Bezug auf die Sicherheitsleistung. Im Einklang mit unserem globalen Ziel, pro 1'000 Mitarbeitende weniger als einen Unfall mit Arbeitszeitausfall zu haben, wurden für alle weltweiten Standorte Ziele festgelegt.

Vereinigtes Königreich:

Aufbau einer Sicherheitskultur

Unsere Teams arbeiten hart daran, Sicherheit fest in der Kultur von Givaudan zu verankern. 2011 veranstalteten wir eine Reihe von Events und Initiativen, um dafür zu sorgen, dass Sicherheit für alle permanent oberstes Gebot ist – im Einklang mit unserem verhaltensbasierten Programm "Unfallvermeidung ist möglich" (Zero is possible).

In Ashford in Grossbritannien veranstalteten wir einen EHS-Tag, der sich reger Beteiligung erfreute und an dem spielerisch für das Thema geworben wurde. Das Angebot umfasste ein Velorennen und ein Fahrsicherheitstraining für Pkw, Einweisungen in den sicheren Umgang mit Leitern und in die Unfallverhütung bei der Gartenarbeit sowie Besuche bei externen Rettungsdiensten. Rund 130 Mitarbeitende und Angehörige nahmen das Angebot war.



Nebst der Einführung der SafeStart™-Schulung wurden lokale Aktionspläne entwickelt, um zu gewährleisten, dass diese Ziele erreicht werden können. Mit der Implementierung unseres neuen globalen EHS-Berichtsystems können wir Vorfälle weltweit auf täglicher Basis überwachen. Dies erlaubt uns, schnell auf alle Vorfälle zu reagieren, wichtige Erkenntnisse zu kommunizieren und lokale Präventionsprogramme zu verbessern. All diese Vorkehrungen tragen dazu bei, dass unsere Sicherheitskultur laufend gestärkt wird.

Durch unser verhaltensbasiertes Sicherheitsprogramm "Unfallvermeidung ist möglich" (Zero is possible) konnten wir die Quote der Unfälle mit Arbeitszeitausfall 2010 um 16% und 2011 um ganze 35% senken. Wir sind uns bewusst, dass uns das Thema Sicherheit ständig begleiten wird und wir deswegen in unseren Anstrengungen nicht nachlassen dürfen. Unabhängig davon sind wir stolz auf die erneute und deutliche Verbesserung im Jahr 2011.

EHS-Audits

Wir haben unser Audit-Programm fortgeführt, um eine vollständige Sicht auf die EHS-Aktivitäten von Givaudan zu gewährleisten. Es finden zwei verschiedene Audits statt. Das erste wird von einer globalen, unabhängigen Prüfgesellschaft an jedem Standort durchgeführt, um die Einhaltung der lokalen Vorschriften und die Effektivität unserer Systeme sicherzustellen, mit denen wir unsere Leistung mit Branchenstandards und Best Practices vergleichen. Das Audit-Programm für alle weltweiten

Betriebe begann 2010 und wird Mitte 2012 abgeschlossen sein. Das zweite Audit wird von unseren Versicherern durchgeführt und zielt auf die laufende Schätzung unserer Vermögenswerte sowie unserer Umwelt- und Produkthaftung ab. Die Ergebnisse der Audits, Empfehlungen zur Erhöhung des Sicherheitsniveaus unserer Anlagen und entsprechende Folgemaßnahmen erlaubten uns, wesentliche Gefahrenquellen weiter zu reduzieren. Ein neues, in Entwicklung befindliches internes Audit-Tracking-Tool soll uns ermöglichen, die Audit-Ergebnisse besser zu steuern und unsere Audit-Leistungen zu messen.

Unternehmensweite EHS-Richtlinien

Eine wichtige Initiative der EHS-Strategie ist die Erarbeitung umfassender EHS-Richtlinien. Ende 2011 hatten wir alle acht Richtlinien abgeschlossen. Zu jeder Richtlinie gehören praktische Leitlinien und Instrumente. Ein Hauptziel bei der Entwicklung dieser Richtlinien, Leitlinien und Tools bestand darin, sie praktisch, einfach verständlich und im Einklang mit Best Practices im EHS-Bereich zu gestalten, um die unternehmensweite Anwendungsfreundlichkeit zu gewährleisten.

Sie decken die folgenden Bereiche ab: Umweltschutz, Gesundheitsschutz, Sicherheit, Risiko und Krisenmanagement, Materialverantwortung, Berichterstattung, Performancemanagement sowie EHS-Schulung. Wir planen, die Dokumente Anfang 2012 in unserem Intranet zu publizieren.



Gefahrstoffe

Der Umgang mit gefährlichen Stoffen ist Teil des Geschäfts von Givaudan. Um die Risiken für unsere Mitarbeitenden und die Umwelt zu minimieren, halten wir etablierte Compliance-Standards ein. Im Jahr 2011 lancierten wir eine unternehmensweite Strategie zur Gefahrstoff-Compliance. Dazu bauten wir eine Organisation auf, in deren Rahmen regionale Spezialisten sich auf die Umsetzung – Überwachung und Lagerung, Handling, Kennzeichnung und Transport von Gefahrstoffen – konzentrieren, um eine globale Übersicht zu gewährleisten. Unter der Führung des neu ernannten globalen Leiters Gefahrstoff-Compliance haben wir die Funktion weiterentwickelt und ein starkes Netz aus Gefahrstoff-Compliance-Managern in allen Regionen aufgebaut.

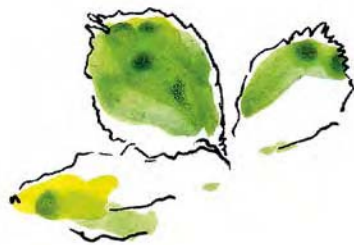
Zwei wichtige, im Jahr 2011 implementierte Projekte waren die Einführung des Global Harmonisierten Systems (GHS) zur Auszeichnung und Klassifizierung aller Materialien mit SAP-Code und die Implementierung einer internationalen Plattform für Transport-Notfallmassnahmen. Zudem gründeten wir 2011 ein Gefahrstoff-Kompetenzzentrum, das allen Mitarbeitenden Zugang zu Umweltverträglichkeitsstudien und Produktintelligenz bietet.

Umwelt

Im Einklang mit unserem Nachhaltigkeitsprogramm haben wir ehrgeizige, doch realistische Ökoeffizienz-Ziele für 2020 festgelegt. Sie betreffen den Energieverbrauch, die CO₂-Emissionen, die Abfallproduktion und den Wasserverbrauch und wurden von der Konzernleitung im Januar 2011 bestätigt. Die im ersten Jahr erzielten Fortschritte sind sehr erfreulich. Für unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung haben wir die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) angewandt. Der Nachhaltigkeitsbericht 2010, der im März 2011 erschienen ist, erfüllt die Anforderungen der GRI-Richtlinien für die Anwendungsebene C. Dies wurde von der GRI geprüft und bestätigt. Wir werden unsere Anstrengungen fortsetzen und haben uns das Ziel gesetzt, mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2011 die Anforderungen der Anwendungsebene B+ zu erfüllen.

Diese Anwendungsebene gewährt ein höheres Mass an Genauigkeit und Glaubwürdigkeit der finanziellen Berichterstattung und trägt auch dem Informationsbedarf vielfältiger Anspruchsgruppen Rechnung.

Zusätzliche Informationen zu unseren jüngsten Fortschritten im Bereich Nachhaltigkeit liefert unser Nachhaltigkeitsbericht 2011, der separat veröffentlicht wird und ab März 2012 unter www.givaudan.com – [sustainability] – [publications] verfügbar ist.



Risikomanagement

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

Grundsätze und Aufgaben des Risikomanagements

Der Risikomanagementprozess von Givaudan beruht auf den vom Verwaltungsrat erlassenen Unternehmensrichtlinien zum Risikomanagement. Givaudan definiert Risikomanagement als strukturierten, kontinuierlichen Prozess, der Risiken identifiziert, bewertet und entsprechende Massnahmen einleitet. Gleichzeitig werden auch die sich aus Risiken ergebenden Chancen und Gefahren berücksichtigt, die sich auf die Erreichung der Geschäftsziele auswirken können.

Der Risikomanagementprozess von Givaudan berücksichtigt die Wechselbeziehungen, die zwischen Risiken bestehen, auf unternehmensweiter Ebene. Er wurde in Anlehnung an führende Standards und Methoden entwickelt, wie beispielsweise das ERM-Rahmenwerk von COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

In den Unternehmensrichtlinien zum Risikomanagement werden vor allem die Ziele und Grundsätze des Risikomanagements bei Givaudan spezifiziert und Rollen sowie Verantwortlichkeiten formalisiert. Sie bieten einen Handlungsrahmen für einen pragmatischen, wirksamen Risikomanagementprozess in Bezug auf die wichtigsten Risiken, welche die Fähigkeit von Givaudan zur Erreichung entscheidender Ziele beeinträchtigen können. Der Verwaltungsrat ist für die Ausarbeitung und Genehmigung des Risikomanagementkonzepts verantwortlich, während die Umsetzung des unternehmensweiten Risikomanagementprozesses an die Konzernleitung übertragen wurde, die dem Verwaltungsrat jährlich berichtet.

Der Risikomanagementprozess zeigt potenzielle Risiken auf und vermittelt den wichtigsten Anspruchsgruppen die Philosophie des Unternehmens im Umgang mit diesen Risiken. Gleichzeitig macht der Prozess allen wichtigen Führungskräften den Umfang der Risiken bewusst und liefert ihnen Risikoinformationen, damit sie die richtigen Entscheidungen treffen können. Dies trägt zum Schutz der materiellen und immateriellen Unternehmenswerte und zur Wahrung der Interessen der Aktionäre bei.



Strategische Risiken

Der Prozess zur Bewertung und Steuerung strategischer Risiken folgt einem jährlichen Zyklus. Zur Sicherstellung eines konzernweit koordinierten Ansatzes wird der Prozess von dem Corporate Compliance Officer gesteuert. An diesem Prozess werden Manager aus allen Geschäftsbereichen beteiligt, um Risikoprofile zu erkennen und das Verständnis für die Gefahren und Chancen, die sich daraus für Givaudan ergeben, zu verbessern. Auf diese Weise können entsprechende Pläne zum Risikomanagement und zur Risikoreduzierung für die verschiedenen Risiken erstellt werden. Jedem strategischen Spitzenrisiko des Unternehmens wird ein Mitglied der Konzernleitung als Risikoeigner mit der Aufgabe zugewiesen, dieses Risiko konzernweit zu steuern. Die interne Revision bestätigt die Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses.

2011 lag der Schwerpunkt des strategischen Risikomanagementprozesses auf einer eingehenden Prüfung der Risikotreiber und Risikoreduzierungspläne für die Spitzenrisiken des Unternehmens. Für jedes Risiko wurden Fachexperten hinzugezogen. Auch Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Spitzenrisiken und den angekündigten Wachstumsstrategien des Unternehmens bis 2015 wurden analysiert.

Risikomanagement bei der Produktsicherheit

Unser Programm zur Risikobewertung bei der Produktsicherheit ist darauf ausgelegt, sicherzustellen, dass alle Produkte für den Verbraucher sicher sind. Im Zentrum des Programms stehen die systemische Sicherheitsevaluierung der in unseren Riechstoff- und Aromenprodukten verwendeten Ingredienzien sowie die Kontrolle ihrer Verwendung durch unsere globalen IT-Systeme. Alle neuen Ingredienzien werden vor dem Gebrauch auf ihre Sicherheit für Mensch und Umwelt bewertet. Die Herstellung von Fertigprodukten erfolgt gemäss den sicherheitsbezogenen und regulatorischen Anforderungen der Märkte, in denen sie verkauft werden. Givaudan unterstützt – vielfach in einer führenden Rolle – die branchenweiten Programme der Industrieverbände (IFRA und IOFI), welche die sichere Verwendung von Aromen und Riechstoffen in Konsumgütern kontrollieren.

EHS und operatives Risikomanagement

Im Bereich EHS wurden für alle 33 Produktionsstandorte von Givaudan im Jahr 2011 umfangreiche Risikoanalysen durchgeführt. Die Analyse und Bewertung dieser Risiken erfolgte mit Parametern auf Basis eines zentral entwickelten Ansatzes. Im Rahmen des jährlichen EHS-Risikomanagementzyklus wurden zehn dieser Produktionsstandorte anschliessend externen, formalen Konformitätsprüfungen und Risikorevisionen unterzogen, um die Wirksamkeit der angewandten Methode zu überprüfen. Die bei diesen Prüfungen erkannten Massnahmen werden intern mittels eines proprietären EHS-Managementsystems verwaltet, mit dem formelle Lösungen und zum Abschluss gebrachte Sachverhalte dokumentiert werden.

Darüber hinaus war der Bereich Operations mit kontinuierlichen Risikobewertungen und dem Risikomanagement aller chemischen Prozesse im Einklang mit führenden Industriestandards befasst.

Risiken im Bereich Informationstechnologie

Infolge der Beschlüsse des IT-Governance-Projekts und als Reaktion auf entsprechende IT-Revisionsergebnisse ergriff Information Security die Initiative zur Weiterentwicklung der Rahmenrichtlinien für das IT-Risikomanagement. Der für 2011 festgelegte Schwerpunkt lag auf einer Bewertung der Risiken, die zu einer Unterbrechung wichtiger IT-Dienste im Global Datacenter führen könnten. In diesem Rahmen wurde das globale ERP-System SAP/Outlook für eine eingehende Überprüfung ausgewählt, welche die IT-Organisation, IT-Prozesse, IT-Systeme sowie Standortrisiken für die Gebäude des Global Datacenter umfasste. Die Ergebnisse bestätigten, dass Unterbrechungsrisiken dem neuesten Stand der Technik entsprechend gut abgesichert sind. Die erkannten Verbesserungsmöglichkeiten wurden in einen Risikomanagementplan aufgenommen. Folgeaktivitäten und eine Erweiterung des IT-Risikobewertungsrahmens sind für 2012 geplant.

Finanzrisiko

Informationen zu unserem Finanzrisikomanagement finden Sie auf Seite 109–115 des Finanzberichts.

Regulatory Affairs

Unsere mit Regulierung befassten Teams haben die Aufgabe, sicherzustellen, dass unsere Produkte sämtliche Sicherheits- und Eignungsvorschriften auf der ganzen Welt erfüllen oder sogar übertreffen. Als engagierte Fürsprecher unserer Branche sorgen wir darüber hinaus dafür, dass regulatorische Entwicklungen im Interesse unserer Kunden und Verbraucher verlaufen.

Während des Jahres 2011 waren wir dank unseres lokalen, regionalen und globalen Know-hows erneut in der Lage, unseren Kunden weltweit Ressourcen und Informationen zur Vermarktung ihrer Produkte zur Verfügung zu stellen.

Für Givaudan hat die Einhaltung der sicherheitsrelevanten und gesetzlichen Bestimmungen in Bezug auf unsere Produkte höchste Priorität. Wir haben hochmoderne Systeme und Verfahren entwickelt und setzen deren Entwicklung kontinuierlich fort, um zu gewährleisten, dass unsere Produkte den sicherheitsbezogenen und gesetzlichen Vorschriften der jeweiligen Märkte entsprechen und die Erwartungen unserer Kunden hundertprozentig erfüllen.

Wir unterstützen unsere Kunden in einem zunehmend schwierigen globalen Marktumfeld: Produkte wechseln regelmässig von einem regulatorischen Umfeld zum nächsten, werden oft in einem Land hergestellt und dann in Ländern mit höchst unterschiedlichen Bestimmungen vertrieben. Für den Sektor Aromen bedeutet dies die optimale Nutzung der aussergewöhnlichen Möglichkeiten unserer lokalen, regionalen und globalen Ressourcen. So können wir uns differenzieren und unsere Kunden bei der länderübergreifenden Einführung von Produkten und Marken unterstützen. Während unsere Kunden zum Beispiel die Verbrauchernachfrage durch eine Fokussierung auf Produkte mit Gesundheits- und Wellness-Nutzen bedienen, liefern wir die entsprechenden Technologien, die ihre Angebote differenzieren. Im Jahr 2011 haben wir viele neue innovative Ingredienzien bzw. Technologien in verschiedenen Rechtsräumen in aller Welt registriert.

Kunden stellen immer kompliziertere Fragen und erwarten eine angemessene Unterstützung, beispielsweise bei Fragen in Bezug auf Halal und andere Lebensmittel, die mit Ernährungseinschränkungen verbunden sind. Durch das Wachstum der Märkte in Asien und im Nahen Osten steigt die Bedeutung Halal-zertifizierter Produkte. Unsere neue Produktionsstätte in Ungarn wird eine sortenreine Produktion einschliessen, um die Integrität unserer Produkte hinsichtlich Speisevorschriften zu schützen.

Im Bereich Riechstoffe verzeichnen wir die erfolgreiche Einhaltung unserer Pflichten gemäss den europäischen REACH-Regelungen. REACH regelt die Chemikalienkontrolle und gemäss unserer Ankündigung von 2007 werden die Nettokosten für die Einhaltung durch Givaudan über zehn Jahre CHF 44 Millionen betragen. Im

Jahresverlauf 2011 haben wir erhebliche Vorbereitungsarbeit für die Phase II des Regelwerks geleistet und wir sind auf dem richtigen Weg, um 125 Registrierungen bis Ende 2012 zu liefern. In diesem Bereich, wie in vielen anderen, sind wir bei der Entwicklung von Best Practices in der Branche führend und stellen unsere Erfahrungen Lieferanten und Konsortialpartnern in grossem Umfang zur Verfügung, um sie bei der Auswahl des besten Ansatzes zu unterstützen.

Wir setzen uns zum Ziel, dass unsere Kunden ihre übergeordneten Unternehmensziele erreichen. Die Division Aromen stellte Kunden 2011 erneut regulatorische Dokumente von hoher Qualität zur Verfügung und bot Beratung an. Wir schenken den Bedürfnissen und Ansichten unserer Kunden Gehör und gewinnen so ein besseres Verständnis für die internationale Ausrichtung des Geschäfts vieler Kunden. Wir haben daher Prozesse eingeführt, welche die Dokumentationsunterstützung für Produkte erleichtern, die in mehreren Ländern vertrieben werden sollen.

Nach wie vor publizieren wir unser hoch geschätztes Ingredienzien-Bulletin RAPS Flash, das unsere Kunden im Bereich Riechstoffe über interessante Fragen informiert oder bei Problemen berät. Wir haben 2011 zum Beispiel eine umfangreiche Erhebung zur Sicherheit von Cyclamen-Aldehyde durchgeführt und Kunden über RAPS Flash auf das beweisbare Sicherheitsprofil dieses Produktes aufmerksam gemacht.

Wir treten weiterhin für die Eigenverantwortung und die Förderung von Forschung und Fürsprache in unserer Branche ein.

In den letzten zwölf Monaten haben wir uns weiter intensiv dafür eingesetzt, eine bessere Harmonisierung der Vorschriften zu erreichen, die sich auf die Aromenindustrie weltweit auswirken. Hierfür haben wir unsere Führungsrolle in Fachverbänden wie der IOFI (International Organisation of the Flavour Industry), dem amerikanischen Verband FEMA (Flavour and Extract Manufacturers Association) sowie der EFFA (European Flavour Association) genutzt. Wir zeigen auch weiterhin grosses Engagement, führend an der strategischen Entwicklung des Riechstoffsektors mitzuwirken. Führungskräfte von Givaudan nehmen eine wichtige Rolle im Verwaltungsrat der IFRA (International Fragrance Association) ein, wo wir mit wichtigen Schlüsselkunden zusammenarbeiten. Im Jahr 2011 haben wir einen guten Dialog mit allen Anspruchsgruppen erreicht, insbesondere in Bezug auf den Schutz von geistigem Eigentum (Intellectual Property, IP).

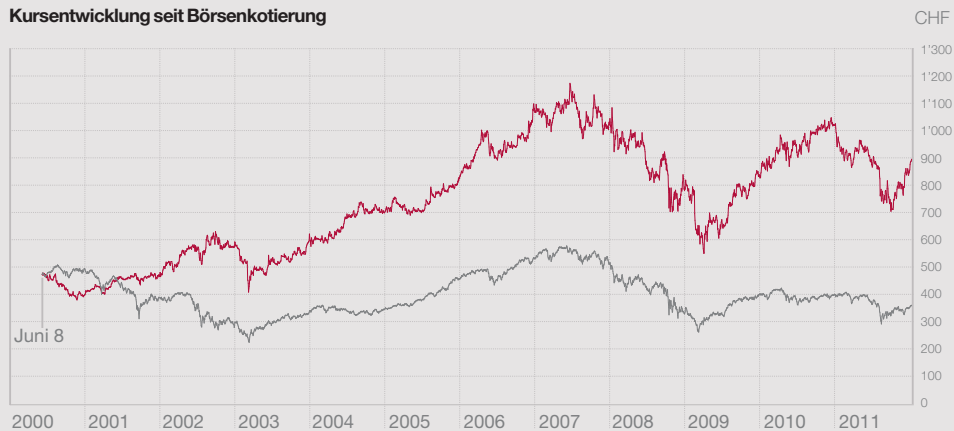




Corporate Governance

60	Corporate Governance
60	– Konzernstruktur und Aktionariat
61	– Kapitalstruktur
62	– Verwaltungsrat
72	– Konzernleitung
75	– Vergütung, Beteiligungen und Darlehen
75	– Mitwirkung der Aktionäre
76	– Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
77	– Revision
77	– Informationspolitik
78	Vergütungsbericht

Kursentwicklung seit Börsenkotierung



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

— Givaudan — SMI

Corporate Governance

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

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

Die Grundlagen des internen Corporate-Governance-Rahmens sind in den Statuten verankert. Das Organisationsreglement von Givaudan, das auf ihrer Website (www.givaudan.com – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]) veröffentlicht ist, verdeutlicht die Aufgaben, Befugnisse und Regeln der Leitungsorgane des Unternehmens.

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

Die Statuten und sonstigen Dokumente, welche die Corporate-Governance-Grundsätze von Givaudan regeln, finden sich unter www.givaudan.com – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1. Konzernstruktur

1.1.1. Darstellung der operativen Konzernstruktur des Emittenten

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

Die Givaudan AG ist weltweiter Marktführer in der Riechstoff- und Aromenindustrie und vertreibt ihre Produkte an globale, regionale und lokale Lebensmittel-, Getränke-, Konsumgüter- und Riechstoffhersteller. Das Unternehmen ist weltweit tätig und in zwei Hauptdivisionen unterteilt: Riechstoffe und Aromen. Die Division Riechstoffe gliedert sich ihrerseits in die Geschäftsbereiche Luxusparfümerie, Konsumgüter und Riechstoff-Ingredienzien. Die Division Aromen besteht aus vier Geschäftsbereichen: Getränke, Milchprodukte, Kulinarische Aromen und Süßwaren.

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

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

1.1.2. Zum Konsolidierungskreis gehörende kotierte Gesellschaften

Das Unternehmen hat keine börsennotierten Tochtergesellschaften.

1.1.3. Zum Konsolidierungskreis gehörende nicht kotierte Gesellschaften

Die Liste der wichtigsten konsolidierten Konzerngesellschaften, ihr jeweiliger Sitz und die Beteiligungsquote befindet sich in Anmerkung 31 der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht 2011.

Weitere Informationen zur Konzernstruktur finden sich in den Anmerkungen 1 und 5 der konsolidierten Jahresrechnung 2011.

Der Finanzbericht 2011 kann auf www.givaudan.com abgerufen werden.

1.2. Bedeutende Aktionäre

Nach unserem Kenntnisstand hielten lediglich die folgenden Aktionäre am 31. Dezember 2011 (oder zum Zeitpunkt ihrer letzten Meldung gemäss Art. 20 des Börsengesetzes) einen Anteil von mehr als 3% am Aktienkapital der Givaudan AG: William H. Gates III (10,29%), Nestlé AG (10,03%), Harris Associates LP (4,80%), MFS Investment Management (4,62%), Nortrust Nominees Ltd (Nominee; 11,81%), Chase Nominees Ltd (Nominee; 7,17%) und Mellon Bank N.A. (Nominee; 3,43%).

Das Unternehmen hat keine Aktionärsbindungsverträge mit Hauptaktionären abgeschlossen.

1.3. Kreuzbeteiligungen

Das Unternehmen hat mit keinem anderen Unternehmen Kreuzbeteiligungen.

Weitere Informationen sind auf der Website der SIX Swiss Exchange zu finden:
www.six-swiss-exchange.com – [Marktdaten] – [Aktien] – [Unternehmen]
– [Givaudan SA] – [Übersicht] – [Bedeutende Aktionäre]

2. Kapitalstruktur

2.1. Kapital per Stichtag

Ordentliches Aktienkapital

Am 31. Dezember 2011 belief sich das ordentliche Aktienkapital des Unternehmens auf CHF 92'335'860, vollständig liberiert und unterteilt in 9'233'586 Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 10.00. Die Marktkapitalisierung des Unternehmens belief sich per 31. Dezember 2011 auf CHF 8'264'059'470.

Das Unternehmen verfügt zudem über das nachfolgend beschriebene genehmigte und bedingte Aktienkapital.

2.2. Genehmigtes und bedingtes Kapital im Besonderen

Genehmigtes Aktienkapital

Gemäss dem Beschluss der ordentlichen Generalversammlung vom 25. März 2010 ist der Verwaltungsrat berechtigt, bis zum 26. März 2012 das Aktienkapital im Maximalbetrag von CHF 10'000'000 durch Ausgabe von höchstens 1'000'000 vollständig zu liberierenden Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 10.00 zu erhöhen.

Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital des Unternehmens kann erhöht werden durch:

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

Das Bezugsrecht der Aktionäre ist für das bedingte Aktienkapital ausgeschlossen.

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

2.3. Kapitalveränderungen

Informationen betreffend das Jahr 2009 sind in Anmerkungen 6 und 7 des statutarischen Abschlusses im Finanzbericht 2010 aufgeführt. Einzelheiten zu den Änderungen im Beteiligungskapital für die Jahre 2010 und 2011 sind in Anmerkungen 6 und 7 des statutarischen Abschlusses im Finanzbericht 2011 dargelegt.

2.4. Aktien und Partizipationsscheine

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

2.5 Genussscheine

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

2.6 Beschränkungen von Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

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

Es wird kein Aktionär als Aktionär mit Stimmrechten für mehr als 10% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals des Unternehmens eingetragen. Diese Beschränkung gilt auch dann, wenn Aktien durch Körperschaften erworben werden, die durch Kapital, Stimmkraft, gemeinsame Geschäftsführung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind oder die koordiniert vorgehen, um die 10-Prozent-Regel zu umgehen. Sie gilt jedoch nicht bei Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen oder bei Erwerb der Aktien durch Erbgang, Erbteilung oder eheliches Güterrecht.

2.6.2 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Ausnahmen von diesen Regeln wurden im Jahr 2011 nicht gewährt.

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

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

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

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

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

2.7 Wandelanleihen und Bezugsrechte/Optionen

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

3. Verwaltungsrat

Seit der jüngsten Änderung der Statuten der Givaudan AG an der Generalversammlung vom 24. März 2011 kann der Verwaltungsrat aus sieben bis neun Mitgliedern bestehen.

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

3.1 Verwaltungsratsmitglieder

Dr. Jürg Witmer

Verwaltungsratspräsident

Rechtsanwalt

Schweizer Staatsbürger, geboren 1948

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 1999

Aktuelle Amtsdauer bis 2012

Präsident des Verwaltungsrats der Clariant AG,
Vizepräsident des Verwaltungsrats der Syngenta AG.

Jürg Witmer begann seine Berufslaufbahn (1978) in der Rechtsabteilung von Roche und war anschliessend auf verschiedenen Positionen tätig, darunter als Assistent des Chief Executive Officer, als General Manager von Roche Far East in Hongkong, Head of Corporate Communications and Public Affairs am Hauptsitz von Roche in Basel, Schweiz, und als General Manager von Roche Austria. Er wurde 1999 zum Chief Executive Officer von Givaudan-Roure ernannt und wurde 2005 Präsident des Verwaltungsrats von Givaudan. Er ist Doktor der Rechtswissenschaften der Universität Zürich und besitzt einen Abschluss im Fachbereich International Studies der Universität Genf.



Dr Jürg Witmer

André Hoffmann

Vizepräsident

Geschäftsmann

Schweizer Staatsbürger, geboren 1958

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2000

Aktuelle Amtsdauer bis 2012

Vizepräsident des Verwaltungsrats der Roche Holding Ltd, Verwaltungsratsmitglied der Amazentis SA, der Genentech Inc, der Glyndebourne Productions Ltd, der INSEAD und der MedAssurant Inc. Präsident der FIBA – Fondation Internationale du Banc d'Arguin, der Fondation MAVA, der Living Planet Fund Management Company SA, der Massellaz SA und der Nemadi Advisors Ltd. Vizepräsident der Fondation Tour du Valat und von WWF International. André Hoffmann wurde 1983 zum Verwaltungsleiter der Station Biologique de la Tour du Valat in Frankreich ernannt. Im Jahr 1985 begann er seine Tätigkeit als Associate am Continental Desk der James Capel and Co. Corporate Finance Ltd in London und wurde später Manager for European Mergers and Acquisitions. 1991 wechselte er als Produktgruppenleiter zu Nestlé UK in London. André Hoffmann studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und erwarb an der Universität INSEAD einen Master of Business Administration.



André Hoffmann



Irina du Bois

Irina du Bois

Verwaltungsratsmitglied

Chemieingenieurin

Schweizerisch-deutsche Doppelstaatsbürgerin, geboren 1946

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2010

Aktuelle Amtsdauer bis 2013

Präsidentin der Fondation Pierre du Bois pour l'histoire du temps présent. Irina du Bois begann ihre Laufbahn 1976 bei Nestlé als Regulatory Affairs Manager und wurde 1986 Head of Regulatory Affairs. 1990 übernahm sie zusätzlich die Funktion des Corporate Environmental Officer. Bevor sie 2010 bei Nestlé ausschied, leitete sie von 2004 bis 2009 die Abteilung Regulatory and Scientific Affairs. Irina du Bois, die in verschiedenen mit der Nahrungsmittelindustrie zusammenhängenden Organisationen und Institutionen aktiv ist, ist Vorsitzende der International Standards Expert Group der Confederation of the Food and Drink Industries of the EU, Mitglied des International Organisations Committee des International Life Sciences Institute, Mitglied des Biotechnologieausschusses der Schweizerischen Gesellschaft für Chemische Industrie sowie Mitglied des Schweizerischen Komitees des Codex Alimentarius. Sie besitzt ein Diplom in Chemieingenieurwesen der École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).



Dr Nabil Y. Sakkab

Dr Nabil Y. Sakkab

Verwaltungsratsmitglied

Geschäftsmann

US-amerikanischer Staatsbürger, geboren 1947

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2008

Aktuelle Amtsdauer bis 2014

Mitglied des Verwaltungsrats der Altria Group Inc, der Aplion Medical LLC sowie Präsident von BiOWiSH Technologies, Creata Ventures und Deinove. Honorar-Professor an der Tsinghua-Universität in Peking. Dr. Nabil Y. Sakkab nahm 1974 seine Tätigkeit bei Procter & Gamble in Cincinnati auf, wo er bis zu seinem Ausscheiden im Jahr 2007 blieb und zuletzt als Senior Vice President Corporate Research and Development tätig war. Während dieser Zeit war er Mitglied des Leadership Council und des Innovationsausschusses des Verwaltungsrats von Procter & Gamble. Er ist Autor verschiedener wissenschaftlicher Publikationen und Artikel zum Thema Innovationsmanagement sowie Mitinhaber von mehr als 27 Patenten. Dr. Nabil Y. Sakkab erwarb an der American University in Beirut einen BSc in Chemie und am Illinois Institute of Technology einen PhD in Chemie.

Thomas Rufer

Verwaltungsratsmitglied

Wirtschaftsprüfer

Schweizer Staatsbürger, geboren 1952

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2009

Aktuelle Amtsdauer bis 2012

Mitglied verschiedener öffentlicher und privater Gremien, unter anderem Vizepräsident des Verwaltungsrats und Präsident des Prüfungsausschusses der Berner Kantonalbank, Präsident des Verwaltungsrats der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde und Mitglied der Übernahmekommission. Thomas Rufer begann seine Laufbahn 1976 bei Arthur Andersen, wo er verschiedene Positionen in den Bereichen Revision und Unternehmensberatung (Rechnungswesen, Organisation, Innenrevision und Risikomanagement) bekleidete. Von 1993 bis 2001 war er Country Managing Partner bei Arthur Andersen Schweiz. Seit 2002 ist er unabhängiger Berater in den Bereichen Rechnungswesen, Corporate Governance, Risikomanagement und Innenrevision. Thomas Rufer besitzt einen Abschluss in Betriebswirtschaft (Économiste d'entreprise HES) und ist eidgenössisch diplomierter Wirtschaftsprüfer.

Peter Kappeler

Verwaltungsratsmitglied

Geschäftsmann

Schweizer Staatsbürger, geboren 1947

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2005

Aktuelle Amtsdauer bis 2013

Verwaltungsratsmitglied der Cendres et Métaux SA, der Schweizerischen Mobiliar Holding AG und der Schweizerischen Mobiliar Genossenschaft. Peter Kappeler war in verschiedenen Industrieunternehmen und Banken tätig. 17 Jahre lang leitete er die BEKB/BCBE (Berner Kantonalbank), von 1992 bis 2003 als Chief Executive Officer und bis 2008 als Präsident des Verwaltungsrats. Peter Kappeler ist Eigentümer bzw. Miteigentümer einiger Klein- und Start-up-Unternehmen und gehört ausserdem zahlreichen Verwaltungsräten an sowie dem Stiftungsrat der Stiftung Sommerakademie im Zentrum Paul Klee. Er erwarb an der Universität INSEAD einen Master of Business Administration und an der ETH Zürich ein Ingenieurdiplom.



Thomas Rufer (links) mit Peter Kappeler

Überblick

Strategie

Leistung

Nachhaltiges
Geschäftsmodell

Corporate Governance

Financial report

**Prof. em. Dr Dres. h. c.
Henner Schierenbeck**
Verwaltungsratsmitglied

Professor
Deutscher Staatsbürger, geboren 1946
Nicht-exekutives Mitglied
Erstmals gewählt 2000
Aktuelle Amtsdauer bis 2012

Emeritierter Professor für Bankmanagement und Controlling an der Universität Basel, wissenschaftlicher Berater des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement (Münster, Westfalen) und Aufsichtsratsmitglied der DIA Consult AG. Dr. Henner Schierenbeck wurde an der Universität Münster 1978 Professor für Buchhaltung und 1980 Professor für Bankwesen. 1990 wechselte er als Professor für Bankmanagement und Controlling an die Universität Basel. Dr. Henner Schierenbeck ist Doktor der Universität Freiburg und erhielt darüber hinaus zwei Ehrendokortitel, von der Lettischen Universität in Riga und der Mercator School of Management in Duisburg, Deutschland.

Lilian Biner
Verwaltungsratsmitglied

Geschäftsfrau
Schwedische Staatsbürgerin, geboren 1962
Nicht-exekutives Mitglied
Erstmals gewählt 2011
Aktuelle Amtsdauer bis 2014

Mitglied der Verwaltungsräte von Oriflame Cosmetics SA, RNB Retail and Brands AB, Thule Group AB, OJSC Melon Fashion Group und a-connect (group) ag. Lilian Biner hat Erfahrung im Topmanagement von Einzelhandels- und Konsumgüterunternehmen. Sie ist seit 2007 als Chief Financial Officer und Executive Vice President bei Axel Johnson AB tätig. Zuvor war sie Head of Strategic Pricing bei Electrolux Major Appliances Europe, einem Unternehmen, bei dem sie 2000 als Leiterin der Abteilung Human Resources and Organisational Development begann. Sie erwarb an der Stockholm School of Economics einen Bachelor und einen Master of Business Administration.



Prof. em. Dr Dres. h. c. Henner Schierenbeck



Lilian Biner

3.2 Weitere Tätigkeiten und Interessensbindungen

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

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

Per 31. Dezember 2011 waren alle Mitglieder des Verwaltungsrats nicht-exekutive Mitglieder. Keines der Verwaltungsratsmitglieder unterhält eine wichtige Geschäftsbeziehung zur Givaudan AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften. Dr. Jürg Witmer, nicht-exekutiver Präsident, war bis 27. April 2005 Chief Executive Officer von Givaudan.

3.3 Kreuzverflechtungen

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

3.4 Wahlen und Amtszeiten

3.4.1 Grundsätze des Wahlverfahrens (Gesamterneuerung oder gestaffelte Erneuerung) - Amtszeitbeschränkungen

Bei der Generalversammlung am 24. März 2011 wurden zwei Änderungen der Statuten der Givaudan AG beschlossen. Diese sehen einerseits vor, dass der Verwaltungsrat zwischen sieben und neun Mitglieder zählen darf, und andererseits, dass die Amtsdauer der Verwaltungsratsmitglieder zwischen einem und drei Jahren beträgt, vorbehaltlich des vorzeitigen Rücktritts oder der Abberufung durch die Generalversammlung. Verwaltungsratsmitglieder müssen spätestens an der ordentlichen Generalversammlung zurücktreten, die auf ihren 70. Geburtstag folgt.

Der Wahlturnus ist so festgelegt, dass pro Jahr die Amtszeit von etwa einem Drittel der Verwaltungsratsmitglieder abläuft. Verwaltungsratsmitglieder werden an der Generalversammlung einzeln gewählt. Die Wiederwahl von Verwaltungsratsmitgliedern ist möglich.

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

An der Generalversammlung 2011 wurden zwei Verwaltungsratsmitglieder wiedergewählt: Dr. Nabil Sakkab wurde für weitere drei Jahre im Amt bestätigt und Prof. Henner Schierenbeck, der die deutsche Staatsangehörigkeit besitzt, wurde für ein weiteres Jahr wiedergewählt. Die Generalversammlung wählte auch ein neues Verwaltungsratsmitglied: Frau Lilian Biner ist schwedische Staatsbürgerin und hat langjährige Erfahrung im Topmanagement von Einzelhandels- und Konsumgüterunternehmen.

3.4.2 Für jedes Verwaltungsratsmitglied: - Datum der Erstwahl in den Verwaltungsrat - verbleibende Amtsdauer

Die Angaben zum Datum der Erstwahl in den Verwaltungsrat und zur verbleibenden Amtszeit jedes Verwaltungsratsmitglieds sind den Biografien der Verwaltungsratsmitglieder in Abschnitt 3.1 oben zu entnehmen.

3.5 Interne Organisationsstruktur

3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Der Präsident und der Vizepräsident werden vom Verwaltungsrat für eine Amtsdauer von jeweils drei Jahren ernannt.

Der Präsident ist für die Einberufung, Vorbereitung und den Vorsitz der Verwaltungsratssitzungen verantwortlich. Darüber hinaus beaufsichtigt er die Umsetzung der Beschlüsse des Verwaltungsrats (sofern diese nicht an einen Ausschuss delegiert werden) und überwacht die laufende Geschäftstätigkeit und die Aktivitäten der Konzernleitung. Er schlägt Nachfolgekandidaten zur Ernennung in den Verwaltungsrat oder in die Konzernleitung vor, schlägt dem Vergütungsausschuss eine globale Vergütung für den Chief Executive Officer und die anderen Mitglieder der Konzernleitung vor und übernimmt die Koordination der Arbeit der Verwaltungsratsausschüsse. Der Präsident erhält alle Einladungen und Protokolle der Ausschusssitzungen und hat das Recht, an diesen teilzunehmen.

Des Weiteren trifft der Präsident Entscheidungen in Fällen, die zum Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats zählen, bei denen jedoch aufgrund der Dringlichkeit keine rechtzeitige Entscheidung durch den Verwaltungsrat erfolgen kann. In solchen Fällen informiert der Präsident die Mitglieder des Verwaltungsrats so schnell wie möglich und die betreffende Entscheidung wird bei der nächstfolgenden Verwaltungsratssitzung protokolliert.

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

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

Der Verwaltungsrat hat drei Ausschüsse eingerichtet: einen Prüfungsausschuss, einen Nominierungs- und Governance-Ausschuss und einen Vergütungsausschuss. Jeder Ausschuss wird von einem Ausschussvorsitzenden geleitet, der vor

allem für die Organisation, Leitung und Protokollierung der Sitzungen verantwortlich ist. Angaben über die Mitwirkung der Verwaltungsratsmitglieder in den Ausschüssen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Zusammensetzung der Ausschüsse bis zum 23. März 2011

Ausschuss des Verwaltungsrats	Jürg Witmer [Verwaltungsratspräsident]	André Hoffmann	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck
Prüfungsausschuss				■	■		■
Nominierungs- und Governance-Ausschuss	■	■	■				
Vergütungsausschuss		■		■		■	

■ Ausschussvorsitzender
■ Ausschussmitglied

Zusammensetzung der Ausschüsse ab dem 24. März 2011

Ausschuss des Verwaltungsrats	Jürg Witmer [Verwaltungsratspräsident]	André Hoffmann	Lilian Biner ¹	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck
Prüfungsausschuss			■		■	■		■
Nominierungs- und Governance-Ausschuss	■			■			■	
Vergütungsausschuss	■	■			■			

■ Ausschussvorsitzender
■ Ausschussmitglied

¹ Verwaltungsratsmitglied seit dem 24. März 2011

Prüfungsausschuss

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

Der Prüfungsausschuss stellt die Effizienz und Effektivität der Risikomanagementsysteme des Unternehmens sicher. Er fördert die effiziente Kommunikation zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung sowie internen und

externen Prüfern. Zudem überprüft und genehmigt er die Entlohnung der externen Revision für die jährliche Prüfung. Der Chief Financial Officer nimmt auf Einladung des Ausschussvorsitzenden an den Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

Der Prüfungsausschuss kam 2011 vier Mal zusammen, jede Sitzung dauerte etwa einen halben Tag. Der Chief Financial Officer, der Leiter der internen Revision und der Corporate Compliance Officer nahmen an allen vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teil; ebenso die externen Revisoren, mit Ausnahme bestimmter geschlossener Sitzungen.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss ist für die Überprüfung der Entlohnungsrichtlinien verantwortlich und spricht Empfehlungen an den Verwaltungsrat aus. Er genehmigt die Vergütung des Chief Executive Officer und der anderen Mitglieder der Konzernleitung sowie sämtliche leistungsbezogenen Vergütungsinstrumente und Richtlinien für Pensionspläne.

Der Vergütungsausschuss besteht aus drei Verwaltungsratsmitgliedern. Der Ausschuss lässt sich von unabhängigen externen Entlohnungsexperten beraten und erörtert bei Bedarf bestimmte Fragen mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Chief Executive Officer.

Im Jahr 2011 trat der Vergütungsausschuss vier Mal zusammen. Die durchschnittliche Sitzungsdauer betrug zwischen anderthalb und zwei Stunden. In diesen Sitzungen prüfte der Ausschuss unter anderem die Vergütungspolitik und die Entlohnungsgrundsätze von Givaudan.

Nominierungs- und Governance-Ausschuss

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

Der Nominierungs- und Governance-Ausschuss trat 2011 zweimal für jeweils eine Stunde zusammen.

Weitere Einzelheiten über den Verwaltungsrat und die Aufgaben der Ausschüsse sind auf den folgenden Seiten der Internetpräsenz von Givaudan zu finden:
www.givaudan.com – [our company] – [board of directors] und
www.givaudan.com – [our company] – [board of directors] – [committees of the board]

3.5.3 Arbeitsmethodik des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse

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

Die Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse finden gewöhnlich unmittelbar vor oder nach den Verwaltungsratssitzungen statt; bei Bedarf werden zusätzliche Sitzungen anberaumt. Der Verwaltungsrat erhält regelmässige Berichte

von seinen Ausschüssen, seinem Präsidenten und der Konzernleitung. Die Protokolle aller Ausschusssitzungen werden an alle Verwaltungsratsmitglieder verteilt.

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten die zur Vorbereitung auf die Verwaltungsratssitzungen benötigten Informationen zur Vorabkenntnisnahme. Im Jahresverlauf 2011 wurde ein gesichertes elektronisches System für die gemeinsame Nutzung von Dokumenten zum Zweck der Informationsverbreitung an die Verwaltungsratsmitglieder eingeführt.

Im Jahr 2011 trat der Verwaltungsrat von Givaudan zu sechs ordentlichen Sitzungen zusammen, einschliesslich einer konstituierenden Sitzung im unmittelbaren Anschluss an die Generalversammlung sowie zu einer telefonischen Sitzung. Zwei Beschlüsse wurden vom Verwaltungsrat auf dem Zirkulationsweg gefasst. Ordentliche Sitzungen in der Schweiz dauern in der Regel einen bis anderthalb Tage, während Verwaltungsratssitzungen an Standorten im Ausland, einschliesslich strategischer Standort- und Betriebsbesichtigungen sowie Gespräche mit dem Management der besuchten Region, meist zwei Tage dauern. Ausserordentliche Sitzungen sind normalerweise kürzer. Im Jahr 2011 waren alle Verwaltungsratsmitglieder bei allen Verwaltungsratssitzungen anwesend. Im Juli 2011 besuchte der Verwaltungsrat den spanischen Riechstoff-Standort Sant Celoni anlässlich seines 50-jährigen Bestehens.

Mit Ausnahme der konstituierenden Sitzung im unmittelbaren Anschluss an die Generalversammlung wurde bei jeder Verwaltungsratssitzung die operative und finanzielle Leistung des Unternehmens vom Management präsentiert und vom Verwaltungsrat überprüft. Der Verwaltungsrat wurde zudem über Einzelheiten der zukünftigen Strategie des Unternehmens, alle grösseren Investitionsprojekte, Nachfolgepläne für Führungskräfte und deren Entlohnung, andere wichtige geschäftliche Themen sowie Erkenntnisse der internen Revision und des Risikomanagements informiert und besprach sie. Die Mitglieder der Konzernleitung waren bei allen ordentlichen Sitzungen anwesend, ausser bei bestimmten geschlossenen Sitzungen. Der Chief Executive Officer und der Chief Financial Officer waren darüber hinaus bei der telefonischen Sitzung anwesend. Ausgewählte Mitglieder des Managements wurden regelmässig eingeladen, um bei ordentlichen Verwaltungsratssitzungen über spezifische Projekte zu berichten.

2011 führte der Verwaltungsrat eine jährliche Selbstprüfung durch und befand im fortlaufenden Dialog über die eigene Nachfolgeregelung.

3.6 Definition der Verantwortlichkeitsbereiche

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

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

- Die Gesamtleitung des Unternehmens und insbesondere die Festlegung von mittel- und langfristigen Strategien sowie von Richtlinien zur Definition von Unternehmensgrundsätzen und die Erteilung erforderlicher Weisungen;
- die Festlegung der Organisation des Unternehmens;
- die Genehmigung des jährlichen Konzernbudgets;
- die Strukturierung des Bilanzierungssystems sowie der Finanzkontrolle und -planung;
- die Bewertung des Risikomanagements des Unternehmens auf Basis des Berichts des Prüfungsausschusses;
- die Entscheidung über Investitionen in oder Veräusserungen von Anlagevermögen und Sachanlagen in einer Gesamthöhe, die den Grenzbetrag übersteigt, der in den Investitionsrichtlinien des Unternehmens vom Verwaltungsrat festgelegt wurde;
- die Ernennung und Abberufung von Personen, die mit der Leitung und Vertretung des Unternehmens beauftragt sind, insbesondere des Chief Executive Officer und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung;
- die Oberaufsicht über Personen, die mit der Leitung des Unternehmens beauftragt sind, insbesondere hinsichtlich der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, der Statuten, Richtlinien und Anweisungen in Bereichen, die für das Unternehmen relevant sind, wie beispielsweise Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Handelspraktiken, Wettbewerbsregeln, Insider-Geschäfte und Ad-hoc-Publizität;
- die Erstellung des jährlichen Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Umsetzung ihrer Beschlüsse;
- die Benachrichtigung des Gerichts im Fall der Zahlungsunfähigkeit;
- Entscheidungen in Bezug auf die nachträgliche Leistung von Einlagen auf nicht voll eingezahlte Aktien;
- die Festsetzung von Kapitalerhöhungen, soweit diese in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats fallen, und die sich daraus ergebenden Bestätigungen sowie Änderungen der Statuten
- die Verifizierung der besonderen fachlichen Eignung der Revisoren.

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

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber dem Topmanagement

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

Management-Informationssystem

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

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

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

- Der Verwaltungsrat hat regelmässigen Kontakt zum Chief Executive Officer, Chief Financial Officer und den übrigen Mitgliedern der Konzernleitung. Jedes Verwaltungsratsmitglied ist berechtigt, vom Chief Executive Officer und anderen Mitgliedern der Konzernleitung Informationen über den Gang der Geschäfte zu fordern.

Risikomanagement

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

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

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

Weitere Informationen zum Risikomanagement sind auf Seite 109-115 zu finden.

Interne Revision

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

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

Die interne Konzernrevision verfolgt einen risikobasierten geschäftsprozessorientierten Ansatz zur Überprüfung der relevanten Geschäftsprozesse aller Givaudan Gesellschaften, der sowohl für die Landesgesellschaften als auch für die Geschäftsleitung des Konzerns nutzbringende Ergebnisse liefert. Bei der Erstellung des jährlichen internen Prüfplans werden die Unternehmensstrategie der Givaudan,

die Ergebnisse des Risikomanagements, frühere Prüfungsergebnisse, Vorgaben des Managements, organisatorische Veränderungen und die Erfahrung der internen Konzernrevision berücksichtigt. Die effiziente Umsetzung der Revisionsempfehlungen wird durch eine effektive Kommunikation und Berichterstattung gewährleistet. Bei bestimmten Prüfungen von Konzerngesellschaften wird die interne Revision durch dedizierte Mitarbeitende von Ernst & Young unterstützt.

Einmal jährlich wird dem Gesamtverwaltungsrat über die internen Revisionstätigkeiten Bericht erstattet.

4. Konzernleitung

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

Aufgabe des Chief Executive Officers ist es, innerhalb der ihm erteilten Befugnisse dafür zu sorgen, dass die strategischen Ziele des Konzerns erreicht werden, und die operativen Schwerpunkte 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 Officers und nach Beurteilung durch den Nominierungsausschuss vom Verwaltungsrat ernannt. Die Konzernleitung trägt die Verantwortung für die Entwicklung der Unternehmensstrategie und für den langfristigen Geschäfts- und Finanzplan. Zu den Hauptaufgaben der Konzernleitung gehören die Steuerung und Überwachung sämtlicher Bereiche der operativen Geschäftsentwicklung sowie die Genehmigung von Investitionsvorhaben.

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

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

Die Konzernleitung kommt generell einmal pro Monat zusammen, um das allgemeine Geschäft und die Strategie des Unternehmens zu besprechen. 2011 hielt die Konzernleitung zwölf Sitzungen an Standorten von Givaudan weltweit ab, jede Sitzung dauerte zwischen einem und drei Tagen. Diese Sitzungen bieten auch die Möglichkeit, an Givaudan Standorten rund um die Welt präsent zu sein. Jede bedeutende Region wird mindestens einmal im Jahr besucht, um einen engen Kontakt mit den verschiedenen Geschäftsbereichen sicherzustellen.

4.1 Mitglieder der Konzernleitung

Gilles Andrier
Chief Executive Officer

Mitglied des Verwaltungsrats der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer. Mitglied des Verwaltungsrats des Natural Resources Stewardship Circle. Gilles Andrier kam 1993 als Controller für die Division Riechstoffe und Assistent des Chief Executive Officer zu Givaudan. Später bekleidete er verschiedene Positionen, darunter Leiter des Riechstoff-Geschäfts in den USA und Leiter des Bereichs Konsumgüter in Europa. 2001 wurde er zum Leiter Luxusparfümerie Europa ernannt, bevor er 2003 die globale Verantwortung für dieses Geschäft übernahm. Seit dem Jahr 2005 ist er Chief Executive Officer von Givaudan. Gilles Andrier wurde 1961 in Frankreich geboren und schloss sein Studium an der ENSEEIHT in Toulouse, Frankreich, mit zwei Master-Abschlüssen in Ingenieurwissenschaften ab. Seine berufliche Laufbahn begann er bei Accenture im Bereich Managementberatung. Er ist französischer Staatsbürger.



Gilles Andrier

Mauricio Graber
Leiter Division Aromen

Präsident der International Organization of the Flavour Industry (IOFI). Mauricio Graber begann seine berufliche Laufbahn im Jahre 1995 als Managing Director für Lateinamerika bei Tastemaker. Nach der Übernahme von Tastemaker durch Givaudan wurde er zunächst Managing Director für Mexiko, Mittelamerika und die Karibik und schliesslich im Jahr 2000 stellvertretender Leiter Lateinamerika. 2006 wurde er zum Leiter der Division Aromen von Givaudan ernannt. Mauricio Graber (Jahrgang 1963) ist mexikanischer Staatsbürger und besitzt einen BSc in Elektrotechnik der Universidad Autonoma Metropolitana sowie einen Master in Management der J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University, USA.



Mauricio Graber

Michael Carlos
Leiter Division Riechstoffe

Vizepräsident der International Fragrance Association (IFRA). Mitglied der Geschäftsführung des Research Institute of Fragrance Materials. Michael Carlos begann seine Tätigkeit bei Givaudan im Jahr 1984 als General Manager in Hongkong. 1992 wurde er Leiter des europäischen Kreationszentrums in Argenteuil, wo er für die Integration der kreativen Ressourcen von Givaudan und Roure verantwortlich war. Im Jahr 1999 übernahm er die globale Leitung des Geschäftsbereichs Konsumgüter und 2004 wurde er zum Leiter der Division Riechstoffe ernannt. Michael Carlos wurde 1950 geboren und ist französischer Staatsbürger. Er erwarb einen MBA vom Indian Institute of Management und einen Abschluss als Chemieingenieur vom Indian Institute of Technology.



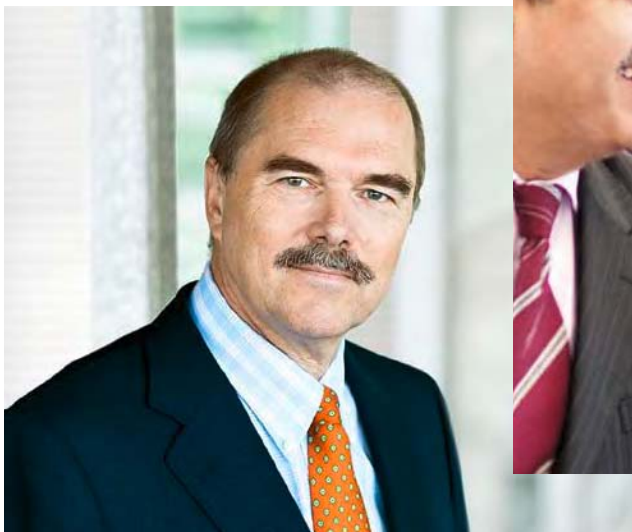
Michael Carlos

Matthias Währen
Chief Financial Officer

Mitglied des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange. Vorstandsmitglied der scienceindustries Schweiz. Matthias Währen begann seine Laufbahn 1983 im Bereich Konzernrevision bei Roche. 1988 wurde er Direktor der Finanzabteilung von Roche Korea und 1990 Leiter Finanzen und Informationstechnologie bei Nippon Roche in Tokio. Im Jahr 1996 wurde er zum Vizepräsident Finanzen und Informationstechnologie von Roche USA ernannt, bevor er 2000 die Verantwortung für den Bereich Finanzen und IT der Division Roche Vitamins übernahm. Er war am Verkauf des Vitamingeschäfts an DSM im Jahr 2003 beteiligt und wechselte ein Jahr später zu Givaudan. Matthias Währen wurde 1953 geboren und ist Schweizer Staatsbürger. Er besitzt einen Abschluss der Universität Basel.

Adrien Gonckel
Informationstechnologie

Adrien Gonckel trat seine erste Stelle 1973 bei der F. Hoffmann-La Roche Ltd in Basel in der IT-Abteilung an. Er war für Roche Belgien in Brüssel als Leiter der IT-Abteilung tätig und von 1975 bis 1978 bei Citrique Belge für die Systemintegration verantwortlich. Im Jahr 1978 kehrte er zur Hoffmann-La Roche AG nach Basel zurück und übernahm die Verantwortung für die europaweite IT-Koordination des Unternehmens. Vier Jahre später wechselte er als Leiter Konzern-IT zur Roche-Tochtergesellschaft Roure-Bertrand-Dupont in Argenteuil, Frankreich, bevor er 1992 zum Leiter Konzern-IT von Givaudan-Roure ernannt wurde. Adrien Gonckel wurde 1952 geboren und ist französischer Staatsbürger. Er absolvierte einen Master in IT an den Universitäten Belfort und Lyon in Frankreich.



Matthias Währen



Adrien Gonckel

Joe Fabbri
Leiter Human Resources

Joe Fabbri stiess 1989 als Direktor Operations zu Givaudan und war für die Inbetriebnahme der Produktionsstätte in Kanada verantwortlich. 1996 wurde er zum Leiter Operations des Werks in East Hanover, New Jersey, USA, ernannt. In der Schweiz leitete er verschiedene regionale Projekte im Bereich Operations, bevor er 2001 zum Leiter Operations Aromen der Region EAME ernannt wurde. 2004 übernahm er schliesslich die globale Leitung der Division. Seit 2008 ist er weltweiter Leiter der Abteilung Human Resources. Ausser für Human Resources ist er seit 2008 auch für Global Sustainability verantwortlich. Seit 2009 gehören zudem Global Indirect Procurement und seit 2010 auch Global Environmental, Health and Safety zu seinem Verantwortungsbereich. Joe Fabbri wurde 1958 in Ontario, Kanada, geboren. Er absolvierte ein Maschinenbaustudium und war zunächst in verschiedenen Positionen als Maschinenbauingenieur tätig, bevor er ins Operations Management wechselte.

Die Lebensläufe der Mitglieder der Konzernleitung sind auch im Internet auf der Webseite von Givaudan einsehbar:
www.givaudan.com – [our company] – [executive committee]



Joe Fabbri

4.2 Weitere Tätigkeiten und Interessensbindungen

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

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

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

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

5. Vergütung, Beteiligungen und Darlehen

Im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht und der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange veröffentlicht Givaudan die Einzelheiten der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in diesem Geschäftsbericht separat im Kapitel "Vergütungsbericht" sowie im Finanzbericht 2011.

6. Mitwirkung der Aktionäre

6.1 Stimmrechts- und Vertretungsbeschränkungen

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

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

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

6.1.2 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Im Jahr 2011 hat Givaudan keine Ausnahmen von ihren Stimmrechtsbeschränkungen gewährt.

6.1.3 Verfahren und Voraussetzungen zur Aufhebung statutarischer Stimmrechtsbeschränkungen

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

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

Es gibt keine Einschränkungen der Schweizer Rechtsvorschriften. Alle an einem vom Verwaltungsrat bestimmten Datum als stimmberechtigt eingetragene Aktionäre sind zur Teilnahme an der Generalversammlung und Stimmabgabe berechtigt. Aktionäre können sich mittels schriftlicher Vollmacht durch einen anderen Aktionär, einen Rechtsvertreter, einen Depotvertreter, ein Mitglied eines Gesellschaftsorgans oder eine von der Gesellschaft bestellte unabhängige Person vertreten lassen.

6.2 Statutarische Quoren

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

6.3 Einberufung der Generalversammlung

Mit Stimmrecht eingetragene Aktionäre werden spätestens 20 Tage vor dem Versammlungsdatum per Briefpost und Publikation im offiziellen schweizerischen Handelsblatt zur Generalversammlung eingeladen. Aktionäre, die mindestens 10% des Aktienkapitals repräsentieren, können ein schriftliches Begehren zur Einberufung einer Generalversammlung einreichen, in dem die Traktanden und Vorschläge darzulegen sind.

6.4 Tagesordnung

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von mindestens CHF 1 Million vertreten, können spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung ein schriftliches Begehren zur Aufnahme von Traktanden einreichen, wobei diese Traktanden und entsprechende Vorschläge darzulegen sind.

6.5 Eintragungen im Aktienregister

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

Die Givaudan AG hat keine Ausnahmen von dieser Regel genehmigt.

7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Anbietungspflicht

Die Statuten der Givaudan AG enthalten keine Bestimmungen zum Opting-out oder Opting-up nach Schweizer Recht. Es gelten die gesetzlichen Bestimmungen der Schweiz, nach denen jede Person, die mehr als 33 1/3% der Stimmrechte einer kotierten Gesellschaft erwirbt, zur Unterbreitung eines öffentlichen Kaufangebots für sämtliche an der SIX Swiss Exchange zum Handel zugelassenen Wertpapiere dieser Gesellschaft verpflichtet ist.

7.2 Kontrollwechselklauseln

Im Falle eines Kontrollwechsels werden Aktienoptionen, die den Verwaltungsratsmitgliedern und insgesamt 282 Mitgliedern des Topmanagements und Mitarbeitenden der Gesellschaft eingeräumt wurden, unverzüglich ausübbar. Sämtliche sonstigen zuvor geltenden Massnahmen zur Abwehr eines Kontrollwechsels wurden im Jahr 2007 vom Verwaltungsrat gestrichen.

8. Revision

Externe Revision

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

An der Generalversammlung vom 26. März 2009 wurde die Deloitte AG erstmals als Gruppenrevisor und Revisionsstelle der Givaudan AG und ihrer Konzerngesellschaften ernannt und ist seitdem mit diesem Prüfungsmandat betraut. An der Generalversammlung vom 24. März 2011 wurde die Deloitte AG für das Geschäftsjahr 2011 erneut ernannt. Der für die Prüfung von Givaudan verantwortliche leitende Revisor bei Deloitte ist seit März 2009 Thierry Aubertin, Partner.

8.2 Kosten der Revision

Die an Deloitte entrichteten Revisionshonorare für erbrachte Dienstleistungen in Verbindung mit der Prüfung des Jahresabschlusses des Konzerns für das Jahr 2011 beliefen sich auf CHF 3.3 Millionen. Dieser Betrag umfasst Honorare für die Prüfung der Abschlüsse der Givaudan AG und ihrer Tochtergesellschaften sowie für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung.

8.3 Zusätzliche Honorare

Ausserdem erbrachte Deloitte im Jahr 2011 weitere Dienstleistungen in Höhe von CHF 0.3 Millionen (hauptsächlich in Verbindung mit Steuerfragen).

8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Der Revisor legt dem Prüfungsausschuss das Prüfungsergebnis am Ende jedes Berichtsjahres direkt vor. Der Prüfungsausschuss ist auch dafür verantwortlich, die Leistung von Deloitte als externem Revisor nach festgelegten Kriterien zu evaluieren. Ausserdem überprüft und genehmigt der Ausschuss die Entlohnung von Deloitte und evaluiert sowie genehmigt deren übrige Leistungen. Im Jahr 2011 nahm Deloitte an allen vier Sitzungen des Prüfungsausschusses des Verwaltungsrats teil. Der Prüfungsumfang ist in einem vom Präsidenten des Prüfungsausschusses und dem Chief Financial Officer unterzeichneten Prüfungsauftrag festgelegt.

9. Informationspolitik

Die Grundsätze von Givaudan zur Offenlegung und Transparenz sind ausführlich dargelegt unter www.givaudan.com – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Gedruckte Ausgaben von Unternehmenspublikationen wie Geschäftsberichten, Halbjahresberichten und Nachhaltigkeitsberichten sowie von anderen Dokumenten des Unternehmens sind auf Anfrage erhältlich. Der Geschäftsbericht, Halbjahresbericht und Nachhaltigkeitsbericht stehen auch zum Herunterladen auf der Website von Givaudan zur Verfügung: www.givaudan.com – [investors] – [financial information] – [full & half year reports] und www.givaudan.com – [sustainability] – [publications]

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

Wichtige Berichtstermine 2012/2013

• Generalversammlung 2012	22. März 2012
• Verkäufe erstes Quartal 2012	11. April 2012
• Halbjahresresultate 2012	3. August 2012
• Verkäufe Januar bis September 2012	9. Oktober 2012
• Ganzjahresresultate 2012	5. Februar 2013
• Generalversammlung 2013	21. März 2013

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

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

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:
Peter Wullschleger, Givaudan Media und Investor Relations

5, chemin de la parfumerie, CH-1214 Vernier
T +41 22 780 9093
F +41 22 780 9090

E group.ir@givaudan.com

Vergütungsbericht

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

Vergütungs-Governance

Der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats besteht aus drei nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern unter dem Vorsitz von André Hoffmann. Der Chief Executive Officer wird regelmässig zu den Sitzungen des Vergütungsausschusses eingeladen. Er nimmt nicht an Diskussionen über seine eigene Vergütung teil. Der Head of HR fungiert als Sekretär des Ausschusses.

Der Vergütungsausschuss prüft und genehmigt Vergütungsrichtlinien und Entlohnungsprogramme für den Verwaltungsrat. Er prüft regelmässig konzernweite Programme für Grundgehälter, jährliche Bonuspläne, aktienbasierte langfristige Bonuspläne, sowie Pensionspläne und Prämien. Der Vergütungsausschuss ist ferner für die Überprüfung und Genehmigung der Entlohnung und der Prämien sämtlicher Mitglieder der Konzernleitung sowie für Empfehlungen zur allgemeinen Vergütung des Verwaltungsrats zuständig.

Der Vergütungsausschuss kommt zwei bis vier Mal im Jahr zusammen. Er setzt unabhängige externe Berater zur vergleichenden Bewertung der Vergütung der Konzernleitungsmitglieder ein.

Vergütungsprinzipien

Die Vergütungsprogramme von Givaudan beruhen auf folgenden Prinzipien:

- **Leistungsbezogene Bezahlung:** Die Mitarbeitenden werden für ihren Beitrag zu den Geschäftsergebnissen belohnt. Dies erfolgt durch die unten beschriebenen variablen Vergütungspläne.
- **Externe Wettbewerbsfähigkeit:** Die Positionierung der Gesamtvergütung soll es Givaudan ermöglichen, hochtalentierten Personen zu gewinnen und zu halten, die für das Unternehmen erfolgsentscheidend sind.
- **Interne Konsistenz und Fairness:** Die internen Gehaltstabellen richten sich nach Hierarchieebene und Funktion der Stelle und nach dem geografischen Markt.

- **Interessenabstimmung:** Givaudan ist bestrebt, die Interessen von Management und Aktionären anzugleichen, indem sie die langfristige Schaffung von Mehrwert durch aktienbasierte Programme belohnt.

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

- **Grundgehalt:** Das Grundgehalt wird an allen Standorten regelmässigen Vergleichen unterzogen und die Gehaltstabellen werden jährlich entsprechend der lokalen Marktentwicklung überprüft. Im Allgemeinen werden die Gehaltstabellen um den Marktmedian herum positioniert.
- **Gewinnbeteiligungsplan:** Mitarbeitende, die nicht der Führungsebene angehören, nehmen am globalen Profit Sharing Plan teil. Die Auszahlungen richten sich nach der jährlichen Entwicklung des Konzern-EBITDA (auf vergleichbarer Basis).
- **Jährlicher Bonusplan:** Dieser Plan gilt für alle Manager und Führungskräfte weltweit. Er belohnt die Teilnehmer für die Erreichung finanzieller Vorgaben und anderer individueller Ziele.
- **Langfristiger Bonusplan:** Der Long Term Incentive Plan (LTIP) bindet ausgewählte Führungskräfte und wichtige Mitarbeitende mit der Zuteilung von Aktienoptionen und Restricted Share Units an die Entwicklung des Aktienkurses von Givaudan.
- **Performance-Share-Plan:** Die Teilnahme am Performance-Share-Plan ist auf etwa 50 Führungskräfte beschränkt. Dieser Plan hat einen fünfjährigen Leistungszeitraum (2008-2012). Die Übertragung von Leistungsaktien hängt von der finanziellen Wertschöpfung während des Leistungszeitraums ab.
- **Prämien (indirekte Vergütung):** Nebenleistungspläne sollen dem aktuellen und künftigen Absicherungsbedarf der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Sie umfassen im Allgemeinen Leistungen für die Altersvorsorge sowie für den Krankheits-, Todes- und Invaliditätsfall. Sachleistungen wie z.B. Firmenwagen werden bestimmten Mitarbeitenden entsprechend den örtlichen Marktgepflogenheiten angeboten.

Wie das nachstehende Diagramm zeigt, sind alle Mitarbeitenden von Givaudan über variable Vergütungspläne auf Cash- und/oder Aktienbasis an die Unternehmensleistung gekoppelt.

Der jährliche Bonusplan, der langfristige Bonusplan und der Performance-Share-Plan werden im nächsten Abschnitt genauer beschrieben.

Vergütungsstruktur von Givaudan

Gehaltskomponenten	Zielgruppe	ungefähre Teilnehmerzahl
Grundgehalt	Alle Mitarbeitenden	8'900
Gewinnbeteiligungsplan	Mitarbeitende	6'400
Jährlicher Bonusplan	Leitende Angestellte	2'500
Langfristiger Bonusplan	Führungskräfte und Schlüsselpersonen	270
Performance Share Plan	Leitende Geschäftsführer	50

Vergütung der Führungskräfte von Givaudan

Die Entlohnung von Führungskräften bei Givaudan wird im Hinblick auf ihre Strukturierung und Höhe regelmässig mit ähnlichen Positionen in börsennotierten europäischen Unternehmen verglichen. Die Unternehmen in der Vergleichsgruppe haben eine vergleichbare Grösse und verfügen über eine bedeutende internationale Präsenz. Die Vergütungsstudien umfassen Unternehmen der folgenden Branchen:

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

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

Alle die Konzernleitungsmitglieder betreffenden Vergleiche werden von unabhängigen externen Beratern durchgeführt. Alle Vergleiche im Hinblick auf Führungskräfte der darunter liegenden Ebenen werden unter Verwendung von Daten externer Berater intern von der Abteilung für Vergütungsangelegenheiten durchgeführt.

Führungskräfte werden bei Givaudan gemäss Marktmedian vergütet. Sie haben zudem die Möglichkeit, durch flexible Entlohnungskomponenten für anhaltende Spitzenleistungen eine über dem Median liegende Vergütung zu erreichen. Diese variablen Elemente spiegeln die Leistungen gegenüber den vom Verwaltungsrat festgelegten quantitativen Vorgaben sowie den Beitrag und die Führungsqualitäten der entsprechenden Führungskräfte wider. Die variable Vergütung stellt einen bedeutenden Teil der Gesamtvergütung einer Führungskraft dar. Das Gewicht der variablen Vergütung steigt mit dem Ausmass der Verantwortung und dem Einfluss der Position auf das Gesamtergebnis des Unternehmens.

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

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

Die direkten Entlohnungskomponenten werden nachstehend beschrieben.

Grundgehalt

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

Jährlicher Bonusplan

Mit dem jährlichen Bonusplan sollen Führungskräfte und Manager für das Erreichen jährlicher operativer Unternehmensziele belohnt werden.

Auf Empfehlung des Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährliche Zielvorgaben für Konzernleitungsmitglieder fest. Für 2011 waren diese Zielvorgaben und deren Gewichtungen wie folgt:

- Umsatzwachstum (Lokalwährungen): 50%
- EBITDA-Marge: 50%

Im Rahmen der Aufstellung des jährlichen Bonusplans wird das EBITDA als Prozentwert des Umsatzes angegeben.

Die Zielerreichung wird vom Vergütungsausschuss überprüft und bestätigt.

Die jährlichen Bonuszahlungen für Führungskräfte der unteren Ebenen und Manager basieren auf einer Mischung aus finanziellen Zielen, die kaskadenförmig aus Zielvorgaben der Givaudan Gruppe abgeleitet werden, und qualitativen Zielen im Hinblick auf wichtige Initiativen und/oder Prozessverbesserungen.

Bei Erreichen der Zielvorgabe hatten die Jahresboni im Jahr 2011 in Prozent vom Grundgehalt folgende Höhe:

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

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

Langfristiger Bonusplan

Das neue Konzept für den langfristigen Bonusplan von Givaudan, den Long Term Incentive Plan (LTIP), wurde am 25. März 2009 vom Verwaltungsrat verabschiedet.

Bis 2008 gewährte Givaudan langfristige Bonusprämien in Form von Aktienoptionen. Von 2009 an können die Teilnehmer im Rahmen des LTIP wählen, in welcher Form sie ihre Prämien beziehen möchten:

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

Diese drei Alternativen haben bei der Zuteilung ungefähr den gleichen Wert und sind so konzipiert, dass sie der unterschiedlichen finanziellen Situation, den persönlichen Lebensumständen und dem jeweiligen Risikoprofil der LTIP-Teilnehmer Rechnung tragen. Das Unternehmen ist der Auffassung, dass der subjektive Wert des LTIP für die Teilnehmer durch diese Wahlmöglichkeit gesteigert wird. Damit erhöht sich auch die Effektivität des Programms bezüglich des Ziels, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Der Gesamtwert der zuzuteilenden LTIP-Prämien wird jährlich vom Verwaltungsrat genehmigt. Qualifiziert sind rund 3% der Belegschaft, einschliesslich oberer Führungskräfte und Mitarbeitender in Schlüsselpositionen. Die Zuteilungen an einzelne Mitglieder der Konzernleitung werden jedes Jahr vom Vergütungsausschuss überprüft und genehmigt.

Durch die Aktienoptionen und die RSUs wird die Entlohnung von Führungskräften mit den Wertzugewinnen der Aktionäre verknüpft, wie sie in der Kursentwicklung der Givaudan-Aktie zum Ausdruck kommen.

Die wichtigsten Merkmale der Aktienoptionen und RSUs werden im Folgenden erläutert. Weitere Einzelheiten sind im Abschnitt "Share-Based Payments" des Finanzberichts 2011 aufgeführt.

Aktienoptionen

Aktienoptionen unterliegen einer Sperrfrist von zwei Jahren, bevor sie ausübbar werden, und verfallen nach fünf Jahren.

Prinzipiell legt der Verwaltungsrat als Ausübungspreis für die Aktienoptionen einen Betrag fest, der den Marktwert der Givaudan-Aktie bei Zuteilung übersteigt (Out-of-the-money-Optionen). Als zugrunde liegender Marktwert bei Zuteilung gilt der durchschnittliche Preis der Givaudan-Aktie in den zwei Wochen nach der Veröffentlichung der Jahresbilanz.

Die maximale Anzahl der innerhalb eines Jahres zugeteilten Optionen (inklusive der jährlichen Ausgabe von Call-Optionsscheinen an der Schweizer Börse) und die Optionsparameter werden vom Verwaltungsrat verabschiedet.

Restricted Share Units

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

Die Teilnehmer können während der Sperrfrist nicht von ihren Aktionärsrechten Gebrauch machen, d.h., sie erhalten keine Dividende und sind nicht stimmberechtigt, solange die RSUs nicht in Givaudan Aktien umgewandelt worden sind.

Nach Ablauf der Sperrfrist können die Aktien von den Teilnehmern – ausser bei entsprechenden Handelssperren (Blackout Periods) – uneingeschränkt gehalten oder verkauft werden.

Performance-Share-Plan

Die Einführung eines Performance-Share-Plans (PSP) wurde am 30. November 2007 vom Verwaltungsrat beschlossen. Im Rahmen des PSP werden Führungskräfte belohnt, welche die langfristige Unternehmensleistung entscheidend beeinflussen. 2008 wurden 52 Führungskräften Performance Shares zugeteilt, die ab 1. März 2013 unbeschränkt handelbar werden. Bedingung dafür ist, dass über diesen Fünfjahreszeitraum eine vorgegebene wirtschaftliche Wertschöpfung generiert wird. Diese wird mithilfe des kumulativen EBITDA in dieser Zeitspanne berechnet und je nach Kapitalnutzung angepasst.

Die Anzahl der Aktien, die am Ende des fünfjährigen Leistungszeitraums gewährt werden, kann in Abhängigkeit von der entsprechenden Leistung zwischen 0% und maximal 150% der Anzahl der anfangs zugeteilten Performance Shares liegen. Im Rahmen des PSP wurden für den aktuellen Fünfjahreszeitraum 30'000 Performance Shares reserviert. Performance Shares werden für einen Fünfjahreszeitraum nur einmal zugeteilt.

Entlohnung der Konzernleitung

2011 In CHF	Gilles Andrier Chief Executive Officer	Konzernleitungs- mitglieder (ohne Chief Executive Officer) ^a	Gesamtvergütung 2011 (abgegrenzter jährlicher Bonus) ^b	Gesamtvergütung 2010 (abgegrenzter jährlicher Bonus) ^b	Gesamtvergütung 2010 (gezahlter jährlicher Bonus) ^c
Grundgehalt	968'009	2'390'079	3'358'088	3'254'349	3'254'349
Jährlicher Bonus	655'119	1'098'748	1'753'867	3'010'575	1'344'068
Summe bar	1'623'128	3'488'827	5'111'955	6'264'924	4'598'417
Pensionsleistungen ^d	119'455	430'023	549'478	503'589	503'589
Sonstige Leistungen ^e	117'961	599'785	717'746	713'909	713'909
Anzahl der gewährten Optionen ^f	–	50'000	50'000	220'000	220'000
Wert bei Zuteilung ^g	–	778'500	778'500	3'335'200	3'335'200
Anzahl der gewährten RSUs ^h	1'132	2'451	3'583	400	400
Wert bei Zuteilung ⁱ	980'652	2'123'301	3'103'953	322'480	322'480
Zugeteilte Performance Shares (2008-2012) ^j	3'000	6'900	9'900	9'900	9'900
Annualisierter Wert bei Zuteilung ^k	533'580	1'227'234	1'760'814	1'760'814	1'760'814
Gesamtvergütung	3'374'776	8'647'670	12'022'446	12'900'916	11'234'409

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

b) Jährlicher Bonus, Rückstellung gebildet im Berichtszeitraum aufgrund der Leistung im aktuellen Jahr.

c) Jährlicher Bonus, abgegrenzt im Berichtszeitraum aufgrund der Leistung im Vorjahr gemäss Vergütungsbericht 2010.

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

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

f) Die Optionen werden am 26. Februar 2013 ausübbar.

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

h) Restricted Share Units werden am 26. Februar 2014 ausübbar.

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

j) Die Performance Shares wurden im März 2008 für den Fünfjahreszeitraum 2008- 2012 zugeteilt und sind ab 1. März 2013 uneingeschränkt handelbar.

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

Höchste Gesamtentlohnung

Das Mitglied der Konzernleitung mit der höchsten Gesamtentlohnung im Jahr 2011 war Chief Executive Officer Gilles Andrier. Einzelheiten sind in der oben stehenden Tabelle sowie in der vollständigen Offenlegung der Entlohnung des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Konzernleitung zu finden, die im Abschnitt "Related Parties" des Finanzberichts 2011 dargestellt ist.

Sonstige Entlohnungen, Honorarzahlen oder Darlehen an bestehende oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Im Berichtszeitraum wurden keine sonstigen Entlohnungen oder Honorare an bestehende oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung gezahlt oder aktiv abgegrenzt. Kein bestehendes oder ehemaliges Mitglied der Konzernleitung hatte zum 31. Dezember 2011 ausstehende Darlehen.

Sondervergütung von Mitgliedern der Konzernleitung, die im Berichtszeitraum ausschieden

Im Berichtszeitraum fielen keine derartigen Entlohnungen an.

Bedingungen bei Auflösung des Anstellungsvertrags von Mitgliedern der Konzernleitung

Die Anstellungsverträge für Mitglieder der Konzernleitung sehen im Falle einer Kündigung durch das Unternehmen eine maximale Entschädigung in Höhe von zwölf vollen Monatsgehältern vor. Im Falle eines Kontrollwechsels werden die vom Unternehmen gewährten Aktienoptionen unmittelbar ausübbar. Darüber hinaus werden keine weiteren Vergütungen oder Leistungen gewährt.

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

Entlöhnung der Verwaltungsratsmitglieder

Die Entlöhnung der Verwaltungsratsmitglieder besteht aus Verwaltungsrats- und Ausschusshonoraren. Diese werden kurz nach der Generalversammlung für das vollendete Amtsjahr ausbezahlt. Zusätzlich hat jedes Verwaltungsratsmitglied Anspruch auf Teilnahme am Long Term Incentive Plan (LTIP) des Unternehmens. Ab 2011 erhält der Verwaltungsrat nur noch RSUs

und es werden keine Optionsrechte mehr gewährt. Mit Ausnahme des Präsidenten und der ausscheidenden Mitglieder erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine Pauschale in Höhe von CHF 10'000 für Spesen. Dieser Betrag wird für das jeweils kommende Amtsjahr ausbezahlt. Die LTIP-Prämien werden für denselben Zeitraum zugeteilt. Der Verwaltungsrat wurde im Laufe des Jahres wie folgt entlohnt:

2011 In CHF	Jürg Witmer Präsident	André Hoffmann	Lilian Biner ^a	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck	Gesamt- vergütung 2011	Gesamt- vergütung 2010
Verwaltungsrats honorare	320'000	80'000	–	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000	800'000	800'000
Ausschusshonorare	30'000	50'000	–	20'000	40'000	20'000	20'000	40'000	220'000	220'000
Sonstige Barvergütung ^b	–	–	–	–	–	–	20'000	–	20'000	–
Summe bar	350'000	130'000	–	100'000	120'000	100'000	120'000	120'000	1'040'000	1'020'000
Anzahl der gewährten Optionen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	46'900
Wert bei Zuteilung	–	–	–	–	–	–	–	–	–	711'004
Anzahl der gewährten RSUs ^c	505	126	126	126	126	126	126	126	1'387	402
Wert bei Zuteilung ^d	437'482	109'154	109'154	109'154	109'154	109'154	109'154	109'154	1'201'560	324'091
Gesamtvergütung	787'482	239'154	109'154	209'154	229'154	209'154	229'154	229'154	2'241'560	2'055'095

a) Seit 24. März 2011 Mitglied des Verwaltungsrats.

b) Beratungshonorar für Sondertätigkeiten im Jahr 2011.

c) Restricted Share Units werden am 26. Februar 2014 ausübbar.

d) Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode, wobei für die Sperrfrist kein Abzug gewährt wird.

Die Zahlungen an Verwaltungsratsmitglieder für Spesen beliefen sich auf CHF 70'000.

Entlöhnung des Verwaltungsratsmitglieds mit der höchsten Gesamtentlöhnung

Das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtentlöhnung im Jahr 2011 war Dr. Jürg Witmer, Präsident des Verwaltungsrats seit 28. April 2005. Einzelheiten zur Entlöhnung sind der oben stehenden Tabelle zu entnehmen sowie der vollständigen Offenlegung der Entlöhnung des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Konzernleitung, die im Abschnitt "Related Parties" des Finanzberichts dargestellt ist.

Sonstige Entlöhnung, Honorarzahlen oder Darlehen an bestehende oder ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden keine zusätzlichen Entlöhnungen oder Honorare gezahlt. Kein Verwaltungsratsmitglied hatte zum 31. Dezember 2011 ausstehende Darlehen.

Sondervergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, die im Berichtszeitraum ausschieden

Im Berichtszeitraum wurden keine derartigen Entlöhnungen gezahlt.

Zusätzliche Honorare und Darlehen

Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden keine zusätzlichen Entlöhnungen und/oder Honorare gezahlt. Kein Verwaltungsratsmitglied hat ausstehende Darlehen vom Unternehmen.

Aktienbesitz

Insgesamt hielten der Präsident und weitere nicht-exekutive Verwaltungsratsmitglieder oder ihnen nahe stehende Personen 89'472 Givaudan-Aktien. Weitere Einzelheiten entnehmen Sie bitte der Tabelle auf Seite 83.

Per 31. Dezember 2011 hielten der Chief Executive Officer und weitere Mitglieder der Konzernleitung sowie ihnen nahe stehende Personen 351 Givaudan-Aktien. Weitere Einzelheiten entnehmen Sie bitte der Tabelle auf Seite 83.

Besitz von Aktienoptionen und Restricted Share Units

Mitglieder der Konzernleitung, die sich für Aktienoptionen entscheiden, können folgende Optionen erhalten:

- (1) Call-Optionsscheine, die nach Ablauf der Sperrfrist uneingeschränkt handelbar sind;
- oder
- (2) Optionsrechte in Ländern, in denen den Mitarbeitenden durch die Wertpapiergesetze der Bezug von Givaudan Aktien untersagt ist. Optionsrechte werden bar beglichen und bieten den Besitzern dieselben wirtschaftlichen Vorteile wie Aktienoptionen.

Optionsrechte sind nach Ablauf der Sperrfrist weder handel- noch übertragbar.

Wie oben erläutert, wurde den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung im Jahre 2009 die Wahlmöglichkeit eingeräumt, anstelle von Aktienoptionen Restricted Share Units (RSUs) zu beziehen.

Ab 2011 erhalten Verwaltungsratsmitglieder keine Aktienoptionen mehr, sondern sämtliche aktienbasierten Vergütungskomponenten erfolgen in Form von RSUs.

Einzelheiten zum Aktienoptionsplan und zu den RSUs von Givaudan sind im Abschnitt 'Share-Based Payments' des Finanzberichts 2011 aufgeführt.

Die nachstehende Tabelle enthält folgende Angaben:

- die im Besitz der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder befindlichen Aktien per 31. Dezember 2011,
- die RSUs, die 2009-2011 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2011 weiter im Besitz von Verwaltungsratsmitgliedern befanden,
- die Aktienoptionen/Optionsrechte, die den Verwaltungsratsmitgliedern bis 2010 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2011 weiter in ihrem Besitz befanden.

Die Gesellschaft hatte per 31. Dezember 2011 keine Kenntnis davon, dass sich Aktienoptionen/Optionsrechte oder RSUs im Besitz von dem Verwaltungsrat nahe stehenden Personen befanden.

2011 In Zahlen	Aktien	RSUs	Aktienoptionen / Optionsrechte			
			Fälligkeit 2012	Fälligkeit 2013	Fälligkeit 2014	Fälligkeit 2015
Jürg Witmer, Chairman	1'400	505				26'800
André Hoffmann ^a	86'929	126	6'700	6'700	6'700	6'700
Lilian Biner		126				
Irina du Bois	39	260				
Peter Kappeler	10	281				3'350
Thomas Rufer	58	281			3'350	3'350
Nabil Sakkab		281		6'700	3'350	3'350
Henner Schierenbeck	1'036	193	6'700	6'700	6'700	3'350
Verwaltungsrat gesamt	89'472	2'053	13'400	20'100	20'100	46'900

a) André Hoffmann hielt per 31. Dezember 2011 ebenfalls die folgenden Givaudan Derivate:
– 30'000 Call-Optionsscheine UBS – Givaudan 20.08.2013 (ISIN CH 011 659 55 10)

Die nachstehende Tabelle enthält folgende Angaben:

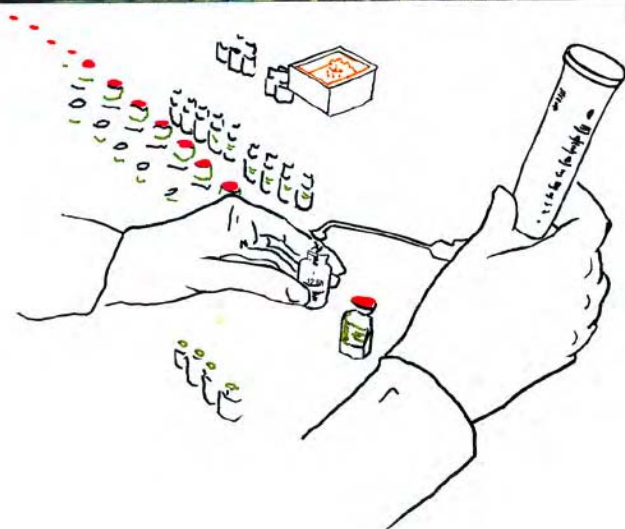
- die im Besitz der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung befindlichen Aktien per 31. Dezember 2011,
- die RSUs, die 2009-2011 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2011 weiter im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung befanden,
- die Aktienoptionen/Optionsrechte, die den Mitgliedern der Konzernleitung in den entsprechenden Berichtszeiträumen zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2011 weiter in ihrem Besitz befanden.

Zwei Personen, die Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehen, waren per 31. Dezember 2011 im Besitz von folgenden Givaudan Wertpapieren:

- Eine Person war im Besitz von 3'000 Optionsrechten mit Fälligkeit im Jahr 2015 sowie von 56 RSUs.
- Eine Person war im Besitz von 98 Aktien.

Die Gesellschaft hatte per 31. Dezember 2011 keine Kenntnis davon, dass sich weitere Aktien, Aktienoptionen/Optionsrechte oder RSUs im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehenden Personen befanden.

2011 In Zahlen	Aktien	RSUs	Aktienoptionen / Optionsrechte				
			Fälligkeit 2012	Fälligkeit 2013	Fälligkeit 2014	Fälligkeit 2015	Fälligkeit 2016
Gilles Andrier, Chief Executive Officer		1'132				60'000	
Matthias Währen		1'680				20'000	
Mauricio Graber	116	377				40'000	20'000
Michael Carlos		754	40'000	40'000		40'000	
Joe Fabbri	117	283				30'000	15'000
Adrien Gonckel	20	283				30'000	15'000
Konzernleitung gesamt	253	4'509	40'000	40'000	0	220'000	50'000



Financial report

87	Financial review
90	Consolidated financial statements
95	Notes to the consolidated financial statements
145	Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
146	Statutory financial statements of Givaudan SA
148	Notes to the statutory financial statements
152	Appropriation of available earnings of Givaudan SA
153	Report of the statutory auditors on the financial statements

Sales up by
5.2%
in local currencies

3,915m
Sales (CHF)

790m
EBITDA (CHF)

20.2%
EBITDA as % of sales

Detailed contents

Financial review	Page		
Financial review	87	24 Provisions	136
Consolidated financial statements		25 Own equity instruments	137
Consolidated income statement for the year ended 31 December	90	26 Equity	137
Consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December	91	27 Commitments	138
Consolidated statement of financial position as at 31 December	92	28 Contingent liabilities	139
Consolidated statement of changes in equity for the year ended 31 December	93	29 Related parties	139
Consolidated statement of cash flows for the year ended 31 December	94	30 Board of Directors and Executive Committee compensation	140
		31 List of principal group companies	143
		32 Disclosure of the process of risk assessment	144
Notes to the consolidated financial statements		Report of the statutory auditors	
1 Group organisation	95	On the consolidated financial statements	145
2 Summary of significant accounting policies	95	Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)	
3 Critical accounting estimates and judgments	108	Income statement for the year ended 31 December	146
4 Financial risk management	109	Statement of financial position as at 31 December	147
5 Segment information	116	Notes to the statutory financial statements	
6 Employee benefits	117	1 General	148
7 Share-based payments	122	2 Valuation methods and translation of foreign currencies	148
8 Jointly controlled entities	124	3 Cash and cash equivalents	148
9 Other operating income	125	4 Debt	148
10 Other operating expense	125	5 Guarantees	148
11 Expenses by nature	126	6 Equity	149
12 Financing costs	126	7 Movements in equity	150
13 Other financial (income) expense, net	126	8 List of principal direct subsidiaries	150
14 Income taxes	126	9 Jointly controlled entities	151
15 Earnings per share	128	10 Board of Directors and Executive Committee compensation	151
16 Cash and cash equivalents	129	11 Disclosure of the process of risk assessment	151
17 Available-for-sale financial assets	129	Appropriation of available earnings of Givaudan SA	
18 Accounts receivable – trade	129	Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders	152
19 Inventories	130	Report of the statutory auditors	
20 Assets held for sale	130	On the financial statements	153
21 Property, plant and equipment	131		
22 Intangible assets	132		
23 Debt	134		

Financial review

in millions of Swiss francs, except for per share data	2011	2010
Sales	3,915	4,239
Gross profit	1,666	1,956
as % of sales	42.6%	46.1%
EBITDA at comparable basis^{a, b}	790	963
as % of sales	20.2%	22.7%
EBITDA^a	758	887
as % of sales	19.4%	20.9%
Operating income at comparable basis^b	480	655
as % of sales	12.3%	15.5%
Operating income	443	556
as % of sales	11.3%	13.1%
Income attributable to equity holders of the parent	252	340
as % of sales	6.4%	8.0%
Earnings per share – basic (CHF)	27.71	37.87
Earnings per share – diluted (CHF)	27.55	37.63
Operating cash flow	456	730
as % of sales	11.6%	17.2%
Free cash flow	117	437
as % of sales	3.0%	10.3%

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

b) EBITDA at comparable basis excludes restructuring expenses. Operating income at comparable basis excludes restructuring expenses and impairment of long-lived assets and impairment on joint ventures.

in millions of Swiss francs, except for employee data	31 December 2011	31 December 2010
Total assets	6,716	6,923
Total liabilities	3,221	3,477
Total equity	3,495	3,446
Number of employees	8,913	8,618

Foreign exchange rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2011	Average 2011	31 Dec 2010	Average 2010	31 Dec 2009	Average 2009
Dollar	USD	1	0.94	0.88	0.93	1.04	1.04	1.08
Euro	EUR	1	1.22	1.23	1.25	1.38	1.48	1.51
Pound	GBP	1	1.46	1.42	1.46	1.61	1.67	1.69
Yen	JPY	100	1.22	1.11	1.15	1.19	1.11	1.16

Sales

In 2011, Givaudan Group sales totalled CHF 3,915 million, an increase of 5.2% in local currencies and a decline of 7.6% in Swiss francs compared to 2010. Sales of the Fragrance Division were CHF 1,833 million, an increase of 4.7% in local currencies and a decline of 7.8% in Swiss francs. Sales of the Flavour Division were CHF 2,082 million, an increase of 5.7% in local currencies and a decline of 7.5% in Swiss francs compared to 2010.

Operating performance

Gross margin

The gross profit margin decreased to 42.6% from 46.1% as a result of the sharp and broad based increase in raw material costs. Givaudan has successfully implemented price increases in collaboration with its customers. These price increases started to become effective in the course of the second quarter of the year.

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

EBITDA declined to CHF 758 million in 2011 from CHF 887 million last year. On a comparable basis, excluding integration and restructuring expenses, EBITDA decreased to CHF 790 million from CHF 963 million reported last year. The continued strengthening of the Swiss franc against all currencies, and in particular the USD, as well as the increase in raw materials, significantly impacted absolute levels of EBITDA. When measured in local currency terms, EBITDA on a comparable basis declined by 8.6%. The comparable EBITDA margin was 20.2% in 2011, compared to the 22.7% reported in 2010, driven by a decline in the gross margin. The strengthening of the Swiss franc against all major currencies did not have any significant impact on EBITDA margins.

Operating income

Operating income declined to CHF 443 million from CHF 556 million last year. On a comparable basis, excluding CHF 37 million of integration and restructuring costs, operating income declined to CHF 480 million in 2011 from CHF 655 million in 2010. The operating margin on a comparable basis decreased to 12.3% in 2011 from 15.5% reported last year. When measured in local currency terms, operating income on a comparable basis decreased by 14.4%. The decline in operating income was greater than the decline in EBITDA as the amortisation of intangible assets was not impacted by currency movements.

Financial performance

Financing costs were CHF 91 million in 2011, down from CHF 93 million in 2010. Other financial expenses, net of income, were CHF 34 million in 2011, versus CHF 26 million in 2010, mainly driven by continued currency volatility.

The Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 21% in 2011, versus 22% in 2010.

Net income

Net income decreased to CHF 252 million in 2011 from CHF 340 million in 2010, mainly as a result of the strengthening Swiss franc. This represents 6.4% of sales in 2011, versus 8.0% in 2010. Basic earnings per share decreased to CHF 27.71 in 2011 from CHF 37.87 in the previous year.

Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 456 million, down from the CHF 730 million generated for the comparable period in 2010, driven by a lower EBITDA and an increase in inventories. As a percentage of sales, working capital increased, mainly as a result of higher inventory levels and high accounts receivables at the end of the year, driven by the strong sales performance in the last quarter.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 176 million, up from the CHF 105 million incurred in 2010, mainly driven by the investment in the centralised flavours production facility in Hungary. Intangible asset additions were CHF 86 million in 2011, a significant portion of this investment being in the company's Enterprise Resource Planning (ERP) project based on SAP. Implementation was completed in North America and is on progress in Asia, with the project on track to be completed in June 2012. Operating cash flow after investments was CHF 194 million, down versus the CHF 553 million recorded in 2010. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 117 million in 2011, down from CHF 437 million in 2010, mainly driven by the lower EBITDA, working capital requirements and higher investments in 2011. Free cash flow as a percentage of sales was 3.0%, compared to 10.3% in 2010.

Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end of December 2011. Net debt at December 2011 was CHF 1,453 million, up from CHF 1,353 million at December 2010. At the end of December 2011 the leverage ratio (defined as net debt divided by net debt plus equity) was 29%, compared to 28% at the end of 2010.

Dividend proposal

The Board of Directors of Givaudan will propose to the Annual General Meeting, on 22 March 2012, a cash dividend of CHF 22.00 per share for the financial year 2011. This is the eleventh consecutive dividend increase following Givaudan's listing at the Swiss Stock Exchange in 2000. The total amount of this dividend distribution will be made out of reserves for additional paid-in capital which Givaudan shows in its balance sheet as per the end of 2011. Pursuant to Swiss tax legislation, this dividend payment will not be subject to Swiss withholding tax and it will also not be subject to income tax on the level of the individual shareholders who hold the shares as part of their private assets and are resident in Switzerland for tax purposes.

Board of directors

At the Annual General Meeting on 24th March 2011 Prof Henner Schierenbeck was re-elected for a term of one year. He will retire from the Board at the Annual General Meeting in 2012, as he will then have served for twelve years as a Board member and Chairman of the Audit Committee. In 2011, Ms Lilian Biner, a Swedish national, was elected as a new Board member for a term of three years.

Short-term outlook

During 2012, the company will continue to work in close collaboration with its customers to make the necessary adaption of its prices to reflect the recent sharp increase in input costs. As the company completes the roll out of SAP, it will continue to leverage on this investment through such initiatives as shared services, as well as ensuring that its supply chain is efficient and requires reduced working capital levels.

Mid-term guidance

Mid-term, the overall objective is to grow organically between 4.5% and 5.5% per annum, assuming a market growth of 2-3%, and to continue on the path of market share gains over the next five years.

By delivering on the company's five-pillar growth strategy – developing markets, Health and Wellness, market share gains with targeted customers and segments, research and sustainable sourcing – Givaudan expects to outgrow the underlying market and to continue to achieve its industry-leading EBITDA margin while improving its annual free cash flow to between 14% and 16% of sales by 2015. Givaudan confirms its intention to return above 60% of the company's free cash flow to shareholders once the targeted leverage ratio, defined as net debt, divided by net debt plus equity, of 25% has been reached.

Consolidated financial statements

Consolidated income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2011	2010
Sales	5	3,915	4,239
Cost of sales		(2,249)	(2,283)
Gross profit		1,666	1,956
as % of sales		42.6%	46.1%
Marketing and distribution expenses		(547)	(606)
Research and product development expenses		(294)	(336)
Administration expenses		(126)	(138)
Amortisation of intangible assets	22	(205)	(194)
Share of loss of jointly controlled entities	8	(1)	-
Other operating income	9	8	8
Other operating expense	10	(58)	(134)
Operating income		443	556
as % of sales		11.3%	13.1%
Financing costs	12	(91)	(93)
Other financial income (expense), net	13	(34)	(26)
Income before taxes		318	437
Income taxes	14	(66)	(97)
Income for the period		252	340
Attribution			
Income attributable to non-controlling interests	31		
Income attributable to equity holders of the parent		252	340
as % of sales		6.4%	8.0%
Earnings per share – basic (CHF)	15	27.71	37.87
Earnings per share – diluted (CHF)	15	27.55	37.63

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Consolidated financial statements

Consolidated statement of comprehensive income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Income for the period		252	340
Available-for-sale financial assets			
Movement in fair value for available-for-sale financial assets, net		(4)	8
Movement in deferred taxes on fair value adjustments	14	-	-
(Gain) loss on available-for-sale financial assets removed from equity and recognised in the consolidated income statement		(1)	(7)
Cash flow hedges			
Fair value adjustments in year		(11)	(7)
Removed from equity			
- and recognised in the consolidated income statement		(1)	5
Exchange differences arising on translation of foreign operations			
Change in currency translation		(30)	(276)
Other comprehensive income for the period		(47)	(277)
Total comprehensive income for the period		205	63
Attribution			
Total comprehensive income attributable to non-controlling interests	31		
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		205	63

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Consolidated financial statements

Consolidated statement of financial position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Cash and cash equivalents	16	545	805
Derivative financial instruments	4	53	91
Derivatives on own equity instruments	25	10	26
Available-for-sale financial assets	4, 17	54	54
Accounts receivable – trade	4, 18	795	717
Inventories	19	839	735
Current income tax assets	14	36	44
Assets held for sale	20	7	10
Other current assets	4	130	127
Current assets		2,469	2,609
Property, plant and equipment	21	1,366	1,312
Intangible assets	22	2,563	2,705
Deferred income tax assets	14	98	91
Assets for post-employment benefits	6	129	98
Financial assets at fair value through income statement	4	24	24
Jointly controlled entities	8	2	3
Other long-term assets	17	65	81
Non-current assets		4,247	4,314
Total assets		6,716	6,923
Short-term debt	23	437	314
Derivative financial instruments	4	61	40
Accounts payable – trade and others	4	351	344
Accrued payroll & payroll taxes		88	121
Current income tax liabilities	14	69	83
Financial liability: own equity instruments	25	4	30
Provisions	24	33	35
Other current liabilities		149	140
Current liabilities		1,192	1,107
Derivative financial instruments	4	59	55
Long-term debt	23	1,561	1,844
Provisions	24	59	90
Liabilities for post-employment benefits	6	104	120
Deferred income tax liabilities	14	193	202
Other non-current liabilities		53	59
Non-current liabilities		2,029	2,370
Total liabilities		3,221	3,477
Share capital	26	92	92
Retained earnings and reserves	26	4,688	4,632
Hedging reserve	26	(59)	(47)
Own equity instruments	25, 26	(72)	(112)
Fair value reserve for available-for-sale financial assets		4	9
Cumulative translation differences		(1,158)	(1,128)
Equity attributable to equity holders of the parent		3,495	3,446
Non-controlling interests	31		
Total equity		3,495	3,446
Total liabilities and equity		6,716	6,923

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Consolidated financial statements

Consolidated statement of changes in equity

For the year ended 31 December

2011

in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Hedging reserve	Fair value reserve for available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Equity attributable to equity holders of the parent	Non-controlling interests	Total equity
Note		26	26	25, 26					31	
Balance as at 1 January		92	4,632	(112)	(47)	9	(1,128)	3,446		3,446
Income for the period			252					252		252
Available-for-sale financial assets	4, 17					(5)		(5)		(5)
Cash flow hedges					(12)			(12)		(12)
Exchange differences arising on translation of foreign operations							(30)	(30)		(30)
Other comprehensive income for the period					(12)	(5)	(30)	(47)		(47)
Total comprehensive income for the period			252		(12)	(5)	(30)	205		205
Dividends paid	26		(196)					(196)		(196)
Movement on own equity instruments, net				40				40		40
Net change in other equity items			(196)	40				(156)		(156)
Balance as at 31 December		92	4,688	(72)	(59)	4	(1,158)	3,495		3,495

2010

in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Hedging reserve	Fair value reserve for available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Equity attributable to equity holders of the parent	Non-controlling interests	Total equity
Note		26	26	25, 26					31	
Balance as at 1 January		85	3,741	(132)	(45)	8	(852)	2,805	7	2,812
Income for the period			340					340		340
Available-for-sale financial assets	4, 17					1		1		1
Cash flow hedges					(2)			(2)		(2)
Exchange differences arising on translation of foreign operations							(276)	(276)		(276)
Other comprehensive income for the period					(2)	1	(276)	(277)		(277)
Total comprehensive income for the period			340		(2)	1	(276)	63		63
Issuance of shares	26	7	734					741		741
Dividends paid	26		(187)					(187)	(1)	(188)
Changes in non-controlling interests			4					4	(6)	(2)
Movement on own equity instruments, net				20				20		20
Net change in other equity items		7	551	20				578	(7)	571
Balance as at 31 December		92	4,632	(112)	(47)	9	(1,128)	3,446		3,446

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Consolidated financial statements

Consolidated statement of cash flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Income for the period		252	340
Income tax expense	14	66	97
Interest expense	12	75	82
Non-operating income and expense		50	37
Operating income		443	556
Depreciation of property, plant and equipment	21	105	115
Amortisation of intangible assets	22	205	194
Impairment of long-lived assets and joint ventures	21, 22	5	22
Other non-cash items			
- share-based payments		13	10
- additional and unused provisions, net		42	105
- other non-cash items		51	14
Adjustments for non-cash items		421	460
(Increase) decrease in inventories		(117)	(152)
(Increase) decrease in accounts receivable		(92)	(37)
(Increase) decrease in other current assets		(7)	(48)
Increase (decrease) in accounts payable		14	53
Increase (decrease) in other current liabilities		(11)	71
(Increase) decrease in working capital		(213)	(113)
Income taxes paid		(73)	(59)
Other operating cash flows, net^a		(122)	(114)
Cash flows from (for) operating activities		456	730
Increase in long-term debt		839	99
(Decrease) in long-term debt			(198)
Increase in short-term debt		131	1
(Decrease) in short-term debt		(1,132)	(34)
Interest paid		(77)	(116)
Dividends paid	26	(196)	(188)
Purchase and sale of own equity instruments, net			9
Others, net		(6)	13
Cash flows from (for) financing activities		(441)	(414)
Acquisition of property, plant and equipment	21	(187)	(120)
Acquisition of intangible assets	22	(86)	(72)
Increase in share capital of jointly controlled entities		(1)	
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	21	11	15
Interest received		2	3
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net		1	1
Purchase and sale of financial assets at fair value through income statement, net			(29)
Purchase and sale of derivative financial instruments, net		29	11
Others, net		(35)	(35)
Cash flows from (for) investing activities		(266)	(226)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		(251)	90
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents		(9)	(110)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		805	825
Cash and cash equivalents at the end of the period		545	805

a) Other operating cash flows, net mainly consist of the utilisation of provisions.

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Notes to the consolidated financial statements

1. Group organisation

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

Givaudan is a leading supplier of creative fragrance and flavour products to the consumer goods industry. It operates in over 100 countries and has subsidiaries and branches in more than 40 countries. Worldwide, it employs 8,913 people. A list of the principal Group companies is shown in Note 31 to the consolidated financial statements.

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

2. Summary of significant accounting policies

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

2.1 Basis of preparation

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

Givaudan SA's Board of Directors approved these consolidated financial statements on 15 February 2012.

2.1.1 Changes in accounting policy and disclosures

Standards, amendments and interpretations effective in 2011

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2010, as described in the 2010 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2011 of the standards and interpretations described below:

- IAS 24 Related Party Disclosures (revised)
- Amendments to IAS 32: Financial Instrument – Presentation: Classification of Rights Issues
- Amendment to IFRS 1: Limited Exemption from Comparative IFRS 7 Disclosures for First-time Adopters
- Improvements to IFRSs: (May 2010)
- Amendments to IFRIC 14 Prepayments of a Minimum Funding Requirement
- IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments

IAS 24 Related Party Disclosures (revised) removes the requirement for government-related entities to disclose details of all transactions with the government and other government-related entities; it also clarifies and simplifies the definition of a related party. The Group has no government-related entities and therefore this revision is not applicable for the Group.

Amendment to IAS 32: Financial Instrument – Presentation: Classification of Rights Issues eliminates volatility in profit and loss for rights issues denominated in a foreign currency. The Group has not entered into rights issues in 2011 and therefore the amendment has had no effect on the financial position or performance of the Group.

Amendment to IFRS 1: Limited Exemption from Comparative IFRS 7 Disclosures for First-time Adopters provides first-time adopters with the same transition provision as existing IFRS preparers who were granted relief from presenting comparative information for the new disclosure requirements. As the Group is not a first-time adopter of IFRS, this amendment is not relevant.

Improvements to IFRSs (May 2010) sets out amendments across 7 different standards, related basis for conclusions and guidance. They relate to IFRS 1 First-time Adoption of IFRSs, IFRS 3 Business Combinations, IFRS 7 Financial instruments: Disclosures, IAS 1 Presentation of Financial Statements, IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements, IAS 34 Interim Financial Reporting, and IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes. The adoption of these improvements resulted in changes to accounting policies, but did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group.

Amendments to IFRIC 14 Prepayments of a Minimum Funding Requirement remove an unintended consequence of IFRIC 14 where entities are in some circumstances not permitted to recognise as an asset prepayments of minimum funding contributions. The Group did not make prepayments of a minimum funding requirement in its pension plans and therefore these amendments did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group.

IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments clarifies the accounting when an entity renegotiates the terms of its debt with the result that the liability is extinguished by the debtor issuing its own equity instruments to the creditor. The Group did not enter into a debt for equity swap and consequently this interpretation is not applicable for the Group.

IFRS and IFRIC issued but not yet effective

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

a) Issued and effective for 2012

- Amendments to IFRS 7 Disclosures: Transfers of Financial Assets
- Amendments to IFRS 1 Severe Hyperinflation and Removal of Fixed Dates for First-time Adopters
- Amendments to IAS 12 Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets

Amendments to IFRS 7 Disclosures: Transfers of Financial Assets require disclosures to help users of financial statements evaluate the risk exposures relating to transfers of financial assets and the effect of those risks on an entity's financial position. The Group will apply prospectively these amendments for any transfers of Financial Assets.

Amendments to IFRS 1 Severe Hyperinflation and Removal of Fixed Dates for First-time Adopters provide relief from having to reconstruct transactions that occurred before the date of transition to IFRSs. As the Group is not a first-time adopter of IFRS, these amendments are not relevant.

Amendments to IAS 12 Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets provide a practical approach for measuring deferred tax liabilities and deferred tax assets when investment property is measured using the fair value model. As the Group has no investment property transactions, these amendments are not relevant.

b) Issued and effective for 2013 and after

- Amendments to IAS 19: Employee Benefits

These new amendments require the immediate recognition of the actuarial gains and losses arising from defined benefits plans in the statement of other comprehensive income, the recognition of service and finance cost in the income statement, and enhanced disclosures. These amendments will have a significant impact on the consolidated financial statements of the Group by increasing its liabilities for post-employment benefits and financial income (expense), and decreasing its other comprehensive income and decreasing equity.

- IFRS 9 Financial Instruments
- IAS 27 Separate Financial Statements
- IAS 28 Investments in associates and joint ventures
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosures of Interests in Other Entities
- IFRS 13 Fair Value Measurement

- IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine
- Amendments to IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income
- Amendments to IFRS 9 and IFRS 7: Mandatory Effective Date and Transition Disclosures
- Amendments to IFRS 7: Disclosures - Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities

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

2.2 Consolidation

The subsidiaries that are consolidated are those companies controlled, directly or indirectly, by Givaudan SA, where control is defined as the power to govern the financial and operating policies of an enterprise so as to obtain benefits from its activities. Thus, control is normally evidenced when the Group owns, either directly or indirectly, more than 50% of the voting rights of a company's share capital. Companies acquired during the year are consolidated from the date on which operating control is transferred to the Group, and subsidiaries to be divested are included up to the date on which control passes to the acquirer.

The acquisition method of accounting is used to account for the acquisition of subsidiaries. The cost of an acquisition is measured as the fair value of the assets acquired, shares issued and liabilities undertaken or assumed at the date of acquisition. Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed are measured initially at their fair values at the acquisition date, except for non-current assets (or disposal groups) that are classified as held for sale (see Note 2.17). The Group recognised any non-controlling interest in the acquiree on an acquisition-by-acquisition basis, either at fair value or at the non-controlling interest's proportionate share of the recognised amounts of acquirees' identifiable net assets. Acquisition-related costs are expensed as incurred. The excess of the cost of acquisition over the fair value of the Group's share of net assets of the subsidiary acquired is recognised as goodwill. If the cost of acquisition is less than the fair value of the net assets of the acquired subsidiary, a reassessment of the net identifiable assets and the measurement of the cost is made, and then any excess remaining after the reassessment is recognised immediately in the consolidated income statement.

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

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

Transactions with non-controlling interests that do not result in loss of control are accounted for as equity transactions. The difference between fair value of any consideration paid and the relevant share acquired of the carrying value of net assets of the subsidiary is recorded in equity. Gains and losses on disposals to non-controlling interests are also recorded in equity.

When the Group loses control of a subsidiary, a gain or loss is recognised in the income statement and is calculated as the difference between (i) the aggregate of the fair value of the consideration received and the fair value of any retained interest and (ii) the previous carrying amount of the assets (including goodwill), and liabilities of the subsidiary and any non-controlling interests. When assets of the subsidiary are carried at revalued amounts or fair values and the related cumulative gain or loss has been recognised in other comprehensive income and accumulated in equity, the amounts previously recognised in other comprehensive income and accumulated in equity are accounted for as if the Group had directly disposed of the relevant assets (i.e. reclassified to income statement or transferred directly to retained earnings as specified by applicable IFRSs). The fair value of any investment retained in the former subsidiary at the date when control is lost is regarded as the fair value on initial recognition for subsequent accounting under IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement or, when applicable, the cost on initial recognition of an investment in an associate or a jointly controlled entity.

2.3 Interest in a joint venture

A joint venture is a contractual arrangement whereby the Group and other parties undertake an economic activity that is subject to joint control, which exists when the strategic, financial and operating decisions relating to the activities of the joint venture require the unanimous consent of the parties sharing control.

Where the Group has an interest in a joint venture which is a jointly controlled entity, the Group recognises its interest using the equity method of consolidation until the date on which the Group ceases to have joint control over the joint venture. Adjustments are made where necessary to bring the accounting policies in line with those adopted by the Group. Unrealised gains and losses on transactions between the Group and a jointly controlled entity are eliminated to the extent of the Group's interest in the joint venture.

2.4 Foreign currency valuation

Functional and presentation currency

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

Transactions and balances

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

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

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

Group companies

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

On the disposal of a foreign operation (i.e. loss of control), all of the cumulative currency translation differences in respect of that foreign operation are reclassified to the income statement as part of the gain or loss on divestment. In the case of a partial disposal (i.e. no loss of control) of a foreign operation, the proportionate share of cumulative currency translation differences relating to that foreign operation are re-attributed to non-controlling interests and are not recognised in the income statement.

2.5 Segment reporting

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

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

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

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

Information regarding the Group's Reportable Segments is presented in Note 5.

2.6 Sales

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

2.7 Research and product development costs

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

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

Internal developments or developments obtained through agreements on formulas, technologies and products costs are capitalised as intangible assets only when there is an identifiable asset that will generate probable economic benefits and when the cost can be measured reliably. When the conditions for recognition of an intangible asset are not met, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred. Intangible assets are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is recognised on a straight-line basis over their estimated useful lives. The estimated useful life is reviewed at the end of each annual reporting period, with the effect of any changes in estimate being accounted for on a prospective basis.

2.8 Employee benefit costs

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

Pension obligations

A defined benefit plan is a pension plan that defines an amount of pension benefit that an employee will receive on retirement, principally dependent on an employee's years of service and remuneration at retirement. Plans are usually funded by payments from the Group and employees to financially independent trusts. The liability recognised in the statement of financial position is the aggregate of the present value of the defined benefits obligation at the statement of financial position date less the fair value of plan assets, together with adjustments for unrecognised actuarial gains and losses, and past service costs not yet recognised. If the aggregate is negative, the asset is measured at the lower of such aggregate or the aggregate of cumulative unrecognised net actuarial losses and past service costs and the present value of any economic benefits available in the form of refunds from the plan or reductions in the future contributions to the plan. The present value of the defined benefits obligation and the related current service cost are calculated annually by independent actuaries using the projected unit credit method. This reflects the discounted expected future payment required to settle the obligation resulting from employee service in the current and prior periods. The future cash outflows incorporate actuarial assumptions primarily regarding the projected rates of remuneration growth, long-term expected rates of return on plan assets, and long-term indexation rates. Discount rates, used to determine the present value of the defined benefit obligation, are based on the market yields of high-quality corporate bonds in the country concerned. A portion, representing 10% of the greater of the present value of the defined benefit obligation and the fair value of plan assets, of the differences between assumptions and actual experiences, as well as the effects of changes in actuarial assumptions are recognised over the estimated average remaining working lives of employees.

Where a plan is unfunded, a liability is recognised in the statement of financial position. A portion, representing 10% of the present value of the defined benefit obligation, of the differences between assumptions and actual experiences, as well as the effects of changes in actuarial assumptions are recognised over the estimated average remaining working lives of employees. Past service costs are amortised over the average period until the benefits become vested. Pension assets and liabilities in different defined benefit schemes are not offset unless the Group has a legally enforceable right to use the surplus in one plan to settle obligations in the other plan.

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

Other post-retirement obligations

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

2.9 Share-based payments

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

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

Share Options Plans

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

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

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

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

Performance share plan

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

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

2.10 Taxation

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

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

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

2.11 Cash and cash equivalents

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

2.12 Financial assets

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

Information on financial risk management of the Group is described in the Note 4.2. Detailed disclosures can be found in Note 17 to the consolidated financial statements.

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

a) Financial assets at fair value through the income statement

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

b) Loans and receivables

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. They are carried at amortised cost using the effective interest method. Gains or losses on loans and receivables are recognised in the income statement when derecognised, impaired, or through the amortisation process. Loans and receivables are classified as other current assets and accounts receivable – trade (see Note 2.14) in the statement of financial position.

c) Held-to-maturity investments

Debt securities with fixed or determinable payments and fixed maturity are classified as held-to-maturity when the Group has the positive intention and ability to hold to maturity. These investments are measured at amortised cost using the effective interest method, less any impairment losses. Gains or losses on held-to-maturity investments are recognised in the income statement when derecognised, impaired, or through the amortisation process.

d) Available-for-sale financial assets

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

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

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

2.13 Derivative financial instruments and hedging activities

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

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

Information on financial risk management within the Group is described in Note 4.2. Movements on the hedging reserve in shareholders' equity are shown in the statement of changes in equity. These derivatives are presented as current or non-current on the basis of their settlement dates.

a) Fair value hedge

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as fair value hedges are recognised in the income statement, together with any changes in the fair value of the hedged asset or liability that are attributable to the hedged risk.

For fair value hedges relating to items carried at amortised cost, for which the effective interest method is used, the adjustment to carrying value is amortised to the income statement over the time to maturity.

The Group discontinues fair value hedge accounting if the hedging instrument expires, is sold, terminated, exercised, no longer meets the criteria for hedge accounting, or designation is revoked.

b) Cash flow hedge

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

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

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

c) Net investment hedge

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

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

d) Derivatives at fair value through the income statement

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

e) Embedded derivatives

Derivatives embedded in other financial instruments are treated as separate derivatives when their risks and characteristics are not closely related to those of the host contract and when the host contract is not carried at fair value through the income statement. Changes in the fair value of separable embedded derivatives are immediately recognised in the income statement.

2.14 Accounts receivable – trade

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

2.15 Inventories

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

2.16 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are initially recognised at cost of purchase or construction and subsequently less accumulated depreciation and accumulated impairment losses. The cost of an item of property, plant and equipment includes expenditure that is attributable to the purchase or construction. It includes, for qualifying assets, borrowing costs in accordance with the Group's accounting policy (see Note 2.21), and cost of its dismantlement, removal or restoration, related to the obligation for which an entity incurs as a consequence of installing the asset.

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

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

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

The carrying values of plant and equipment are written down to their recoverable amount when the carrying value is greater than their estimated recoverable amount (see Note 2.20).

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

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

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

2.17 Non-current assets held for sale

Non-current assets may be a component of an entity, a disposal group or an individual non-current asset. They are classified as held for sale if their carrying amount will be recovered through a sale transaction rather than through continuing use. This situation is regarded as met only when the sale is highly probable and the non-current asset is available for immediate sale in its present condition. Management must be committed to the sale, which should be expected to qualify for recognition as a completed sale within one year from the date of classification.

Non-current assets held for sale are measured at the lower of carrying amount and fair value less costs to sell.

2.18 Leases

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

When substantially all the risks and rewards of ownership of leased assets are transferred to the Group, the leases of assets are classified as finance leases. They are recognised as assets of the Group at their fair value at the inception of the lease or, if lower, at the present value of the minimum lease payments. The corresponding liability to the lessor is included in the statement of financial position as debt. Assets purchased under finance lease are depreciated over the lower of the lease period or useful life of the asset. The interest charge is recognised over the lease term in the line financing costs in the income statement. The Group has no significant finance leases.

2.19 Intangible assets

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

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

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

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

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

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

2.20 Impairment of long-lived assets

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

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

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

2.21 Borrowing costs

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

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

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

2.22 Accounts payable – trade and others

Trade payables are obligations to pay for goods or services that have been acquired in the ordinary course of business from suppliers and are carried at amortised cost.

2.23 Debt

The proceeds of straight bonds, of private placements and of debt issued are recognised as the proceeds received, net of transaction costs incurred. Any discount arising from the coupon rate, represented by the difference between the net proceeds and the redemption value, is amortised using the effective interest rate method and charged to interest expense over the life of the bonds or the private placements. Debt is derecognised at redemption date.

The Mandatory Convertible Securities (MCS) instrument issued by the Group was a contract settled by way of a variable number of the Group's own equity instruments and that met the recognition criteria of a financial liability. The debt discount arising from the difference between the net proceeds and the par value was recognised using the effective interest method over the life of the MCS. Both the charge equivalent to the market interest rate and the mandatory conversion feature of the coupon were recognised as separate components in financing costs (see Note 12) in the consolidated income statement. In March 2010 the MCS matured and Givaudan shares were delivered to holders of this instrument (see Note 23).

Debt is classified within current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least twelve months after the statement of financial position date.

2.24 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, for which it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and for which a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are reviewed regularly and are adjusted where necessary to reflect the current best estimates of the obligation.

Restructuring provisions comprise lease termination penalties, employee termination payments and 'make good' provisions. They are recognised in the period in which the Group becomes legally or constructively committed to payment. Costs related to the ongoing activities of the Group are not provided for in advance.

2.25 Own equity instruments

Own equity instruments are own shares and derivatives on own shares. Purchases and sales are accounted for at the settlement date.

Purchases of own shares are recognised at acquisition cost including transaction costs as a deduction from equity. The original cost of acquisition, results from resale and other movements are recognised as changes in equity, net. Treasury shares bought back for the purpose of cancellation are deducted from equity until the shares are cancelled. Treasury shares acquired by the execution of own equity derivatives are recognised at the execution date market price.

The settlement and the contract for derivatives on own shares determine the categorisation of each instrument. When the contract assumes the settlement is made by exchanging a fixed amount of cash for a fixed number of treasury shares, the contract is recognised in equity except for a forward contract to buy and write puts which is recognised as a financial liability. When the contract assumes the settlement either net in cash or net in treasury shares or in the case of option of settlement, the contract is recognised as a derivative. Instruments recognised in equity are recognised at acquisition cost including transaction costs. Instruments recognised as financial liabilities are recognised at the net present value of the strike price of the derivative on own shares with the interest charge recognised over the life of the derivative in the line finance costs of the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivative, with the realised gain or loss recognised in equity. At each statement of financial position date, instruments recognised as derivatives used to hedge the cash-settled share option plans are revalued at fair value based on quoted market prices, with any unrealised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, with any realised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. Similar treatment is applied to instruments recognised as derivatives that are not used to hedge the cash-settled share option plans apart from the unrealised and realised gain or loss which are recognised in the line other financial income (expense), net in the income statement.

More detailed information is provided in Note 25 of the consolidated financial statements.

2.26 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. Incremental costs directly attributable to the issue of new shares or options are shown in equity as a deduction, net of tax, from the proceeds.

2.27 Dividend distributions

Dividend distributions are recognised in the period in which they are approved by the Group's shareholders.

3. Critical accounting estimates and judgments

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

3.1 Critical accounting estimates and assumptions

The key assumptions concerning the future, and other key sources of estimation uncertainty at the statement of financial position date, that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year, are for the most part related to:

- 1) The impairment of goodwill requiring estimations of the value in use of the cash-generating units to which goodwill is allocated (see Note 22)
- 2) The impairment of property, plant and equipment requiring estimations to measure the recoverable amount of an asset or group of assets (see Note 21)
- 3) The calculation of the present value of defined benefit obligations requiring financial and demographic assumptions (see Note 6)
- 4) The determination and provision for income taxes requiring estimated calculations for which the ultimate tax determination is uncertain (see Note 14)
- 5) The provisions requiring assumptions to determine reliable best estimates (see Note 24)
- 6) The contingent liabilities assessment (see Note 28)

If, in the future, estimates and assumptions, which are based on management's best judgement at the date of the financial statements, deviate from the actual circumstances, the original estimates and assumptions will be modified as appropriate in the year in which the circumstances change.

3.2 Critical judgment in applying the entity's accounting policies

In the process of applying the Group's accounting policies, management has made the following judgments, apart from those involving estimates, which have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements:

- *Computer software and Enterprise Resource Planning:* Computer software is internally developed programmes or modifications that results in new or in substantial improvements of existing IT systems and applications. Enterprise Resource Planning relates to the implementation of an ERP system that is changing the way the business is done in the areas of Finance, Supply Chain and Compliance. The Group has determined that the development phase of internally developed software and the ERP business transformations will provide future economic benefits to the Group and meet the criterion of intangible assets (see Note 22).
- *Internal developments on formulas, technologies and products:* The outcome of these developments depends on their final assemblage and application, which varies to meet customer needs, and consequently the future economic benefits of these developments are not certain. Thus the criteria for the recognition as an asset of the internal developments on formulas, technologies and products are generally not met. The expenditures on these activities are recognised as expense in the period in which they have incurred.
- *Available-for-sale financial assets:* In addition to the duration and extent (see accounting policy in Note 2.12) to which the fair value of an investment is less than its cost, the Group evaluates the financial health of and short-term business outlook for the investee, including factors such as industry and sector performance. This judgment may result in impairment charges (see Note 2.20).
- With the completion of the integration of the former Quest business into Givaudan, certain inter-company loans have been revised on the basis of the long term financial position of each subsidiary and considered as part of their net investment. Any exchange differences that are subsequently recognised are recorded in other comprehensive income as cumulative translation differences (see accounting policy in note 2.4). The reclassification of these loans occurred on 1 June 2011.

4. Financial risk management

4.1 Capital risk management

The objective of the Group when managing capital is to maintain the ability to continue as a going concern whilst maximising shareholder value through an optimal balance of debt and equity.

In order to maintain or adjust the capital structure, management may increase or decrease leverage by issuing or reimbursing debt, and may propose to adjust the dividend amount, return capital to shareholders, issue new shares and cancel shares through share buy back programmes.

The Group monitors its capital structure on the basis of a leverage ratio, defined as net debt divided by the total equity plus net debt. Net debt is calculated as the total of the consolidated short-term and long-term debt, less cash and cash equivalents. Equity is calculated as total equity attributable to equity holders of the parent including non-controlling interests.

The Group has entered into several private placements which contain various covenants with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2011.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Short-term debt	23	437	314
Long-term debt	23	1,561	1,844
Less: cash and cash equivalents	16	(545)	(805)
Net Debt		1,453	1,353
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,495	3,446
Non-controlling interests	31		
Equity		3,495	3,446
Net Debt and Equity		4,948	4,799
Leverage ratio		29%	28%

The leverage ratio increased to 29% in 2011 from 28% in 2010. The increase in the ratio was driven by a lower free cash flow, as a result of the increased input costs, temporarily higher working capital requirements and a strong Swiss franc. In addition, the strong Swiss franc also resulted in a reduction in equity. Net debt at December 2011 was CHF 1,453 million, up from CHF 1,353 million at December 2010. The Group maintains its medium term leverage ratio target at 25%.

4.2 Financial risk management

The Group's Treasury function monitors and manages financial risks relating to the operations of the Group through internal risk reports which analyse exposures by degree and magnitude of risk. These risks include market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's overall risk management program focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance. To manage the interest rate and currency risk arising from the Group's operations and its sources of finance, the Group enters into derivative transactions, primarily interest rate swaps, forward currency contracts and options.

Risk management is carried out by Group Treasury under the risk management policies approved by the Board of Directors. The Board of Directors provides written principles for overall risk management, as well as written policies covering specific areas, such as foreign exchange risk, interest rate risk and credit risk, use of derivative financial instruments and non-derivative financial instruments, and investment of excess liquidity. The Group generally enters into financial derivative transactions to hedge underlying business related exposures.

Categories of financial instruments

The accounting policies for financial instruments have been applied to the line items below:

2011

in millions of Swiss francs	Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available- for-sale	Other financial liabilities	Total
Current assets							
Available-for-sale financial assets	17				54		54
Accounts receivable – trade	18	795					795
Derivative financial instruments	4.3		53				53
Cash and cash equivalents	16	545					545
Other current assets ^a		54					54
Non-current assets							
Available-for-sale financial assets	17				35		35
Financial assets at fair value through income statement			24				24
Total assets as at 31 December		1,394	77		89		1,560
Current liabilities							
Short-term debt	23					437	437
Derivative financial instruments	4.3		50	11			61
Accounts payable		299					299
Non-current liabilities							
Long-term debt	23					1,561	1,561
Derivative financial instruments ^b	4.3		45	14			59
Total liabilities as at 31 December		299	95	25		1,998	2,417

a) Other current assets consist of other receivables non trade.

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.13).

2010

in millions of Swiss francs	Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available- for-sale	Other financial liabilities	Total
Current assets							
Available-for-sale financial assets	17				54		54
Accounts receivable – trade	18	717					717
Derivative financial instruments	4.3		91				91
Cash and cash equivalents	16	805					805
Other current assets ^a		57					57
Non-current assets							
Available-for-sale financial assets	17				40		40
Financial assets at fair value through income statement			24				24
Total assets as at 31 December		1,579	115		94		1,788
Current liabilities							
Short-term debt	23					314	314
Derivative financial instruments	4.3		40				40
Accounts payable		309					309
Non-current liabilities							
Long-term debt	23					1,844	1,844
Derivative financial instruments ^b	4.3		1	54			55
Total liabilities as at 31 December		309	41	54		2,158	2,562

a) Other current assets consist of other receivables non trade.

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.13).

Except where mentioned in the relevant notes, the carrying amount of each class of financial assets and liabilities disclosed in the above tables approximates the fair value. The fair value of each class of financial assets and liabilities, except loans and receivables, are determined by reference to published price quotations and are estimated based on valuation techniques using the quoted market prices. Given the nature of the Group's accounts receivable trade items, the carrying value is considered as equivalent to the fair value.

4.2.1 Market risk

The Group's activities expose it primarily to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices. The Group enters into a number of derivative financial instruments to manage its exposure as follows:

- Currency derivatives including forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk
- Forward foreign exchange contracts to hedge the exchange rate risk arising on translation of the Group's investment in US subsidiaries, which have US dollar as functional currency.
- Interest rate swaps to mitigate the risk of interest rate increases

4.2.1.1 Foreign exchange risk

The Group operates across the world and is exposed to movements in foreign currencies affecting its net income and financial position. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognised assets and liabilities, and net investments in foreign operations.

The following table summarises the quantitative data about the Group's exposure to the foreign currency risk in the currency pairs the Group has significant exposure at the statement of financial position date:

Currency exposure 2011 CCY1/CCY2^a

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Currency exposure without hedge ^b	+186	+69	-88	+19	-15	-124
Hedged amount	-168	-26	+95	-24	+3	+119
Currency exposure including hedge	+18	+43	+7	-5	-12	-5

Currency exposure 2010 CCY1/CCY2^a

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Currency exposure without hedge ^b	+222	+94	-31	+122	-3	-37
Hedged amount	-242	-112	+26	-137	+5	+39
Currency exposure including hedge	-20	-18	-5	-15	+2	+2

a) CCY = currency

b) + long position; - short position

In the exposure calculations the intra Group positions, except those related to net investments in foreign operations, are included.

The following table summarises the Group's sensitivity to transactional currency exposures of the main currencies at 31 December. The sensitivity analysis is disclosed for each currency pair to which the Group entities have significant exposure:

Currency risks 2011 in CCY1/CCY2^a

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Reasonable shift	18%	20%	12%	20%	15%	15%
Impact on income statement if CCY1 strengthens against CCY2	3	9	1	(1)	(2)	(1)
Impact on income statement if CCY1 weakens against CCY2	(3)	(9)	(1)	1	2	1

Currency risks 2010 in CCY1/CCY2^a

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Reasonable shift	15%	20%	18%	20%	20%	20%
Impact on income statement if CCY1 strengthens against CCY2	(3)	(4)	(1)	(3)	0	0
Impact on income statement if CCY1 weakens against CCY2	3	4	1	3	0	0

a) CCY = currency

The sensitivity is based on the Group's exposure at the statement of financial position date based on assumptions deemed reasonable by management, showing the impact on income before tax. The management uses historical volatilities to determine the reasonable change.

Group Treasury monitors the exposures on a regular basis and takes appropriate actions. The Group has set currency limits for the current exposure of each individual affiliate and has set limits for the forecasted transactions in each foreign currency. In addition, Group Treasury regularly calculates the risk sensitivities per currency by applying a 5% movement or increments thereof.

It is the Group's policy to enter into derivative transactions to hedge current and forecasted foreign currency transactions. While these are hedges related to underlying business transactions, the Group generally does not apply hedge accounting to foreign currency transactions.

The Group has certain investments in foreign operations, including inter-company loans considered as part of their net investments, whose net assets are exposed to foreign currency translation. In 2011, the Group entered into CHF/USD forward contracts totalling USD 158 million with one year duration to hedge the foreign exchange translation risk associated with the movements in the spot rate relating to the investment in the US subsidiaries, with a US dollar functional currency, and the consolidated financial statements, with a Swiss franc presentation currency. As at 30 November 2011, a loss of CHF 3 million has been recognised in the other comprehensive income in the line item "exchange differences arising on translation of foreign operations". There is no ineffectiveness for the period ended 31 December 2011.

It is the Group's policy to enter into derivative transactions to hedge translation risk arising from certain investments in foreign operations with a functional currency different from the Group's presentation currency.

4.2.1.2 Interest rate risk

The Group is exposed to fair value and cash flow interest rate risks. The Group is exposed to cash flow interest rate risk where the Group invests or borrows funds with floating rates. In addition, the Group is exposed to fair value interest rate risks where the Group invests or borrows with fixed rates. For the hedges related to interest rate risk please refer to Note 23.

The following tables shows the sensitivity of the Group to variable rate loans and to interest rate derivatives to interest rate changes:

As at 31 December 2011 in millions of Swiss francs	CHF interest rate 150 basis points increase	CHF interest rate 50 basis points decrease
Impact on income statement	33	(12)
Impact on equity	15	(5)

As at 31 December 2010 in millions of Swiss francs	CHF interest rate 150 basis points increase	CHF interest rate 50 basis points decrease
Impact on income statement	3	(1)
Impact on equity	46	(16)

The sensitivity is based on the Group's exposure at the statement of financial position date using assumptions which have been deemed reasonable by management showing the impact on the income before tax and equity.

The risk is managed by the Group by maintaining an appropriate mix of fixed and floating rate borrowings, through the use of interest rate swap contracts and forward interest rate contracts. Hedging activities are regularly evaluated to align interest rate views and defined risk limits. Hedging strategies are applied, by either positioning the statement of financial position or protecting interest expense through different interest cycles. In addition, Group Treasury regularly calculates the sensitivity to a 1% change in interest rates.

In order to hedge the series of interest payments resulting from the 5-year syndicated loan related to the financing of the acquisition of the Quest International business, Givaudan SA entered into a 5-year interest rate swap transaction, changing the LIBOR 6-month floating rate into a fixed rate. In July 2011 the Group entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. This was done in line with the primary hedging strategy on long-term debt intended by the management. The Group adjusted the hedging amount by closing CHF 550 million interest rate swap resulting in a charge of CHF 14 million to the consolidated income statement. The total amount of the hedged transaction as at 31 December 2011 is CHF 250 million (2010: CHF 800 million). The Group has designated the above transaction as a cash flow hedge. The cash flow hedge was effective during the year.

In December 2007, the Group entered into a basis swap deal, changing the LIBOR 6-month floating rate into a LIBOR 1-month floating rate for a nominal value of CHF 1,100 million (2010: CHF 1,100 million). The Group received an upfront of CHF 2.8 million for this transaction. As a result of this transaction Givaudan SA has changed the basis of syndicated loan borrowing from 6-month to 1-month. The economic result of these transactions is that Givaudan SA pays an average fixed rate of 2.82% (2010: 2.82%) until the full reimbursement of the syndicated loan (2010: CHF 800 million). In 2011, the loan was fully reimbursed.

In June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. Hence, hedge positions of CHF 200 million related to highly probable issuance of the bond have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 14 million will be recognised in Finance costs over the next 5 years.

In December 2011, the Group issued a debt with a dual tranche transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years. Hence, hedge positions of CHF 300 million related to highly probable issuance of the bond have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 28 million and CHF 4 million will be recognised in Finance costs over the next five years and three years respectively.

With the aim of protecting against future increases of the current CHF interest rates and to fix the interest rates of highly probable future debt issuances, in 2011 the Group has entered into several forward starting interest rate swaps commencing in 2013, CHF 100 million with an average of rate 2.33% with five-year maturity and in 2014, CHF 100 million with a rate of 2.44% with five-year maturity. The Group has designated these transactions as cash flow hedges. The cash flow hedges were effective during the year.

4.2.1.3 Price risk

Other price risk arises on financial instruments because of changes in equity prices or on raw material purchase prices because of changes in commodity prices.

The Group is exposed to equity securities price risk due to investments held by the Group and classified on the consolidated statement of financial position as available-for-sale. To manage its price risk arising from investments in equity securities, the Group diversifies its portfolio. Diversification of the portfolio is in accordance with the limits approved by the Board of Directors. The Group measures the aggregate sensitivity of the Group's financial instruments to pre-defined stock market scenarios. After having calculated the price (shares) exposure of each equity-related position, the revaluation effect of a sudden movement of stock markets of +/-10% for each product is calculated.

The Group holds its own shares to cover future expected obligations under the various share-based payment schemes.

Sensitivity analysis

The sensitivity analysis below has been determined based on the exposure to equity price risks at the reporting date.

The Group's equity portfolio is composed primarily of Swiss, European and US shares. The benchmark for the reasonable change is the SMI (20% for the last three years), the STOXX Europe 600 index historical volatility (25% for the last year) and an average of historical volatility of US indexes (25% for the last three years). If equity prices had been respectively 20%, 25% and 25% higher/lower, the total value would have increased or decreased by CHF 4 million (2010: CHF 13 million applying 20% change for Swiss and for USA shares, no European shares), with this movement being recognised in equity.

4.2.2 Credit risk

Credit risk is managed by the Group's affiliates and controlled on a Group basis. Credit risk arises from the possibility that the counterparty to a transaction may be unable or unwilling to meet its obligations, causing a financial loss to the Group. Trade receivables are subject to a policy of active risk management which focuses on the assessment of country risk, credit limits, ongoing credit evaluation and account monitoring procedures.

Generally, there is no significant concentration of trade receivables or commercial counter-party credit risk, due to the large number of customers that the Group deals with and their wide geographical spread with the exception of one single external customer that generates revenues, mainly attributable to the Fragrance Division, of approximately CHF 397 million (2010: CHF 437 million). Country and credit risk limits and exposures are continuously monitored.

Except as detailed in the following table, the carrying amount of financial assets recognised in the financial statements which is net of impairment losses, represents the Group's maximum exposure to credit risk.

The Group is exposed to credit risk on liquid funds, derivatives and monetary available-for-sale financial assets. Most of the credit exposures of the above positions are against financial institutions with high credit-ratings.

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

	2011			2010		
	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks
AA – range	254	90	4	207	79	3
A – range	205	62	7	639	143	6

4.2.3 Liquidity risk

Prudent liquidity risk management implies maintaining sufficient cash and marketable securities, the availability of funds through an adequate amount of committed credit facilities and the ability to close out market positions. Due to the dynamic nature of the underlying businesses, Group Treasury maintains flexibility in funding by maintaining availability under committed and uncommitted credit lines.

Group Treasury monitors and manages cash at the Group level and defines the maximum cash level at affiliate level. If necessary, inter-company loans within the Group provide for short-term cash needs; excess local cash is repatriated in the most appropriate manner.

The following table analyses the Group's remaining contractual maturity for financial liabilities and derivative financial instruments. The table has been drawn up based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group is obliged to pay. The table includes both interest and principal cash flows:

2011

in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(427)				(427)
Accounts payable	(299)				(299)
Net settled derivative financial instruments	(14)	(5)	(47)	(4)	(70)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(1,427)	(172)			(1,599)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	1,440	162			1,602
Long-term debt	(30)	(16)	(1,208)	(531)	(1,785)
Balance as at 31 December	(757)	(31)	(1,255)	(535)	(2,578)

2010

in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(34)	(284)			(318)
Accounts payable	(309)				(309)
Net settled derivative financial instruments	(11)	(8)	(35)	(2)	(56)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(866)	(110)			(976)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	913	115			1,028
Long-term debt	(30)	(15)	(1,890)	(53)	(1,988)
Balance as at 31 December	(337)	(302)	(1,925)	(55)	(2,619)

4.3 Fair value measurements recognised in the statement of financial position

The following tables present the Group's assets and liabilities that are measured subsequent to initial recognition at fair value, grouped into levels 1 to 3 based on the degree to which the fair value is observable:

- *Level 1* fair value measurements are those derived from quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities;
- *Level 2* fair value measurements are those derived from inputs other than quoted prices included within Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices); and
- *Level 3* fair value measurements are those derived from valuation techniques that include inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (unobservable inputs).

2011

in millions of Swiss francs

	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Financial assets at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			53		53
Corporate owned life insurance			24		24
Available-for-sale financial assets					
Equity securities	17	39	14		53
Debt securities	17	15	21		36
Total assets		54	112		166
Financial liabilities at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			50		50
Swaps (hedge accounting)			17		17
Swaps (no hedge accounting incl. Basis swap)			53		53
Total liabilities			120		120

2010

in millions of Swiss francs

	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Financial assets at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			91		91
Corporate owned life insurance			24		24
Available-for-sale financial assets					
Equity securities	17	42	17		59
Debt securities	17	12	23		35
Total assets		54	155		209
Financial liabilities at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			40		40
Swaps (hedge accounting)			54		54
Basis swap			1		1
Total liabilities			95		95

There was no transfer between Level 1 and 2 in the period. The Group did not carry out any transactions on level 3 type assets during 2011 and 2010, nor did it have any assets in this category at 31 December 2011 and 2010.

5. Segment information

Management has determined the operating segments based on the reports reviewed by the Executive Committee that are used to allocate resources to the segments and to assess their performance. The Executive Committee considers the business from a divisional perspective:

Fragrances

Manufacture and sale of fragrances into three global business units: Fine Fragrances, Consumer Products and Fragrance Ingredients, and

Flavours

Manufacture and sale of flavours into four business units: Beverages, Dairy, Savoury and Sweet Goods.

The performance of the operating segments is based on a measure of the operating income at comparable basis. This measure is computed as the operating income adjusted for non-recurring items.

Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010
Segment sales		1,834	1,989	2,087	2,253	3,921	4,242
Less inter segment sales ^a		(1)	(1)	(5)	(2)	(6)	(3)
Segment sales to third parties	2.6	1,833	1,988	2,082	2,251	3,915	4,239
Operating income at comparable basis		212	297	268	358	480	655
as % of sales		11.6%	14.9%	12.9%	15.9%	12.3%	15.5%
Depreciation	21	(50)	(56)	(55)	(59)	(105)	(115)
Amortisation	22	(97)	(92)	(108)	(102)	(205)	(194)
Impairment of long-lived assets and joint ventures	21	-	(11)	(5)	(11)	(5)	(22)
Acquisition of property, plant and equipment	21	63	47	124	73	187	120
Acquisition of intangible assets	22	40	35	46	37	86	72
Capital expenditures		103	82	170	110	273	192

a) Transfer prices for inter-divisional sales are set on an arm's length basis.

Reconciliation table to Group's operating income

in millions of Swiss francs	Fragrances		Flavours		Group	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Operating income at comparable basis	212	297	268	358	480	655
Integration and restructuring costs	(8)	(47)	(24)	(30)	(32)	(77)
Impairment of long-lived assets and joint ventures	-	(11)	(5)	(11)	(5)	(22)
Operating income	204	239	239	317	443	556
as % of sales	11.1%	12.0%	11.5%	14.1%	11.3%	13.1%
Financing costs					(91)	(93)
Other financial income (expense), net					(34)	(26)
Income before taxes					318	437
as % of sales					8.1%	10.3%

Entity-wide disclosures

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

in millions of Swiss francs	2011	2010
Fragrance Division		
Fragrance Compounds	1,587	1,719
Fragrance Ingredients	246	269
Flavour Division		
Flavour Compounds	2,082	2,251
Total revenues	3,915	4,239

The Group operates in five geographical areas: Switzerland (country of domicile), Europe, Africa & Middle-East, North America, Latin America, and Asia Pacific.

in millions of Swiss francs	Segment sales ^a		Non-current assets ^b	
	2011	2010	2011	2010
Switzerland	44	51	912	935
Europe	1,196	1,313	1,444	1,481
Africa, Middle-East	313	315	79	88
North America	870	999	931	947
Latin America	481	515	161	169
Asia Pacific	1,011	1,046	404	400
Total geographical segments	3,915	4,239	3,931	4,020

a) Segment sales are revenues from external customers and are shown by destination.

b) Non-current assets other than financial instruments, deferred tax assets, post-employment benefit assets. They consist of property, plant and equipment, intangible assets and investments in jointly controlled entities.

Revenues of approximately CHF 397 million (2010: CHF 437 million) are derived from a single external customer. These revenues are mainly attributable to the Fragrance Division.

6. Employee benefits

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

in millions of Swiss francs	2011	2010
Wages and salaries	672	786
Social security costs	83	95
Post-employment benefits: defined benefit plans	31	45
Post-employment benefits: defined contribution plans	12	12
Equity-settled instruments	12	9
Cash-settled instruments	(4)	20
Change in fair value on own equity instruments	11	(6)
Other employee benefits	73	55
Total employees' remuneration	890	1,016

Defined benefits plans

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans throughout the world, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by the relevant Group companies, taking account of the recommendations of independent qualified actuaries. The most significant plans are held in Switzerland, United States of America, the Netherlands and United Kingdom.

The amounts recognised in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Current service cost	38	2	40	39	3	42
Interest cost	64	3	67	69	4	73
Expected return on plan assets	(78)		(78)	(80)		(80)
Effect of settlement / curtailment				(5)		(5)
Effect on amount not recognised as an asset				-		-
Termination benefits				5		5
Recognition of past service cost		(11)	(11)	1		1
Net actuarial (gains) losses recognised	13		13	9		9
Total included in employees' remuneration	37	(6)	31	38	7	45
Of which arising from:						
Funded obligations	32	(6)	26	32	1	33
Unfunded obligations	5	-	5	6	6	12

Non-pension plans consist primarily of post-retirement healthcare and life insurance schemes, principally in the United States of America.

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

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Funded obligations						
Present value of funded obligations	(1,780)	(68)	(1,848)	(1,622)	(8)	(1,630)
Fair value of plan assets	1,389	1	1,390	1,391	1	1,392
Net present value of funded obligations	(391)	(67)	(458)	(231)	(7)	(238)
Amount not recognised as an asset				-		-
Unrecognised actuarial (gains) losses	507	18	525	305		305
Recognised asset (liability) for funded obligations, net	116	(49)	67	74	(7)	67
Unfunded obligations						
Present value of unfunded obligations	(56)	(6)	(62)	(47)	(66)	(113)
Unrecognised actuarial (gains) losses	16	(1)	15	12	7	19
Recognised (liability) for unfunded obligations	(40)	(7)	(47)	(35)	(59)	(94)
Total defined benefit asset (liability)	76	(56)	20	39	(66)	(27)
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(53)	(56)	(109)	(59)	(66)	(125)
Surplus recognised as part of other long-term assets	129		129	98		98
Total net asset (liability) recognised	76	(56)	20	39	(66)	(27)

Amounts recognised in the statement of financial position for post-employment defined benefit plans are predominantly non-current. The non-current portion is reported as non-current assets and non-current liabilities. The current portion is reported as current liabilities within other current liabilities.

Changes in the present value of the defined benefit obligation are as follows:

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Balance as at 1 January	1,669	74	1,743	1,588	77	1,665
Net current service cost	38	2	40	39	3	42
Interest cost	64	3	67	69	4	73
Employee contributions	9	1	10	9	1	10
Benefit payment	(65)	(4)	(69)	(69)	(4)	(73)
Effect of settlement / curtailment				(7)		(7)
Termination benefits				5		5
Actuarial (gains) losses	120	4	124	148	2	150
Past service cost		(9)	(9)	1		1
Currency translation effects	1	3	4	(114)	(9)	(123)
Balance as at 31 December	1,836	74	1,910	1,669	74	1,743

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

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Balance as at 1 January	1,391	1	1,392	1,382	1	1,383
Expected return on plan assets	78		78	80		80
Actuarial gains (losses)	(91)		(91)	11	-	11
Actual return on plan assets	(13)		(13)	91	-	91
Employer contributions	72	3	75	72	3	75
Employee contributions	9	1	10	9	1	10
Benefits payment	(65)	(4)	(69)	(69)	(4)	(73)
Effect of settlement				-		-
Termination benefits						
Currency translation effects	(5)	-	(5)	(94)		(94)
Balance as at 31 December	1,389	1	1,390	1,391	1	1,392

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2011		2010	
Debt	500	36%	503	36%
Equity	527	38%	537	39%
Property	187	13%	179	13%
Other	176	13%	173	12%
Total	1,390	100%	1,392	100%

The plan assets do not include Givaudan registered shares. They do not include any property occupied by, or other assets used by, the Group.

The expected return on plan assets is determined by considering the expected returns available on the assets underlying the current investment policy. Expected yields on fixed interest investments are based on gross redemption yields as at the statement of financial position date. Expected returns on equity and property investments reflect long-term real rates of return experienced in the respective markets.

Expected contributions to post-employment benefit plans for the year ending 31 December 2012 are CHF 67 million.

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010	2009	2008	2007*
Present value of defined benefit obligation	1,910	1,743	1,665	1,508	1,639
Fair value of plan asset	1,390	1,392	1,383	1,160	1,439
Deficit / (surplus)	520	351	282	348	200
Experience adjustments on plan liabilities	-	7	1	22	2
Experience adjustments on plan assets	(91)	11	105	(269)	(12)

a) The final valuation of the Quest related intangible assets occurred within the 12 months of the date of acquisition resulting in adjustments to the 2007 financial results.

The Group operates defined benefit plans in many countries for which the actuarial assumptions vary based on local economic and social conditions. The assumptions used in the actuarial valuations of the most significant defined benefit plans, in countries with stable currencies and interest rates, were as follows:

Weighted percentage	2011	2010
Discount rates	3.7%	4.0%
Projected rates of remuneration growth	2.8%	2.9%
Expected rates of return on plan assets	5.8%	5.7%
Healthcare cost trend rate	5.4%	4.9%

The overall discount rate and the overall projected rates of remuneration growth are calculated by weighting the individual rates in accordance with the defined benefit obligation of the plans. The expected rates of return on individual categories of plan assets are determined by reference to relevant indices published by the respective stock exchange of each country where assets are managed. The overall expected rate of return is calculated by weighting the individual rates in accordance with the assets allocation of the plans.

Sensitivity analysis

The defined benefits obligations are calculated on the basis of various financial and demographic assumptions. The below information quantifies the consequences of a change in some key assumptions.

The effect of a 0.5% movement in the discount rate is as follows:

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on the aggregate of the current service cost and interest cost	6	11
Effect on the defined benefit obligation	(144)	158

The effect of a 0.5% movement in the expected rate of return is as follows:

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on amount recognised in the income statement	(7)	7

The effect of a 1.0% movement in the assumed medical cost trend rate is as follows:

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on the aggregate of the current service cost and interest cost	-	-
Effect on the defined benefit obligation	4	(4)

Information by countries

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

As at 31 December 2011

in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	852	350	286	227	65	1,780
Fair value of plan asset	674	236	210	226	43	1,389
Deficit / (surplus)	178	114	76	1	22	391
In percentage	79.1%	67.4%	73.4%	99.6%	66.2%	78.0%

As at 31 December 2010

in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	831	290	234	206	61	1,622
Fair value of plan asset	717	222	206	202	44	1,391
Deficit / (surplus)	114	68	28	4	17	231
In percentage	86.3%	76.6%	88.0%	98.1%	72.1%	85.8%

Key assumptions

2011

in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.50	4.70	4.75	4.50
Expected return on plan assets	5.00	8.25	6.95	4.50
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.25	n/a	3.50	1.00

2010

in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.75	5.44	5.50	4.75
Expected return on plan assets	5.00	8.25	6.96	5.00
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.25	n/a	3.50	2.00

Assumptions regarding future mortality experience are set based on actuarial advice in accordance with published statistics and experience in each territory. Mortality assumptions for the most important countries are based on the following post-retirement mortality tables:

- (i) Switzerland: EVK2000
- (ii) United States of America: RP2000
- (iii) United Kingdom: PA2000
- (iv) Netherlands: GB2010G

Allowance for future improvements in mortality have been allowed for as appropriate in each country. In Switzerland a provision of 5% of the computed pension liabilities has been included. In the United States of America the published rates have been projected in accordance with the AA scale as required by local funding rules. In the United Kingdom the base rates have been projected in accordance with the long cohort with a 1% minimum underpin. In the Netherlands the generational rates have been employed.

7. Share-based payments

Performance share plan

Performance shares shown in the table below have been granted in 2008. No further plan was granted after 2008. These performance shares are converted into tradable and transferable shares of Givaudan S.A. after the vesting period, subject to performance conditions. The performance metric is the comparison of the business plan to the actual cumulative cash flow. Participation in this plan is mandatory.

Year of grant	Commencing date	Vesting date	Number of shares expected to be delivered at vesting date 31 Dec 2011	Weighted average fair value (CHF)	Number of shares expected to be delivered at vesting date 31 Dec 2010	Weighted average fair value (CHF)
2008	1 Jan 2008	31 Dec 2012	13,800	889.3	13,850	889.3

The cost of the equity-settled instruments of CHF 2 million (2010: CHF 1 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Equity-settled instruments related to share options

Share options shown in the table below have been granted on a yearly basis. These options are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Share options outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2011	Number of options 2010
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	1,007.6	9.6:1	12.07		114,050
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	1,199.5	9.6:1	14.18	284,950	357,250
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23	235,300	389,100
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	146,700	427,400
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	426,800	429,800
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	245,500	

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The cost of these equity-settled instruments of CHF 5 million (2010: CHF 6 million) has been expensed in the consolidated income statement.

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

Number of options expressed in equivalent shares	2011	Weighted average exercised price (CHF)	2010	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	175,033	974.3	199,768	1,019.1
Effect of the change in ratios subsequent to the share capital increase related to the rights issue				
Granted	30,539	966.2	45,416	924.2
Sold	(53,087)	892.8	(70,006)	1,069.8
Lapsed/cancelled	(13,135)	1,006.1	(145)	700.5
As at 31 December	139,350	1,001.0	175,033	974.3

Of the 139,350 outstanding options expressed in equivalent shares (2010: 175,033), 65,542 options (2010: 80,303) were exercisable. For these plans, the Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital up to an amount of CHF 1,618,200, representing 161,820 registered shares with a par value of CHF 10 per share. When held or sold, an option does not give rights to receive a dividend nor to vote.

Equity-settled instruments related to restricted shares

Restricted shares shown in the table below have been granted on a yearly basis. These shares are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Restricted shares outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Restricted share at grant date (CHF)	Number of restricted share 2011	Number of restricted share 2010
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2012	595.0	6,051	6,148
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2	3,987	3,942
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	10,276	

Of the 20,314 outstanding restricted shares (2010: 10,090), no share (2010: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 5 million (2010: CHF 2 million) has been expensed in the consolidated income statement.

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

Number of restricted shares	2011	2010
As at 1 January	10,090	6,232
Granted	10,418	3,942
Sold		
Lapsed/cancelled	(194)	(84)
As at 31 December	20,314	10,090

For this plan, the Group has at its disposal treasury shares.

Cash-settled instruments related to shares options

Options rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2011	Number of options 2010
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	1,007.6	9.6:1	12.07		70,500
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	1,199.5	9.6:1	14.18	330,400	358,400
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23	264,400	438,900
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	97,450	424,100
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	507,850	493,350
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	208,000	

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The change of the fair value and the executions of these cash-settled instruments resulted to a credit of CHF 6 million (2010: charge of CHF 18 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 8 million (2010: CHF 21 million) has been recognised in the statement of financial position.

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

Number of options expressed in equivalent shares	2011	Weighted average exercised price (CHF)	2010	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	180,914	976.3	217,268	1,021.2
Granted	26,681	970.4	53,021	921.2
Exercised	(54,670)	863.1	(86,118)	1,060.5
Lapsed/cancelled	(8,088)	998.7	(3,257)	900.8
As at 31 December	144,837	1,016.6	180,914	976.3

Of the 144,837 outstanding options expressed in equivalent shares (2010: 180,914), 66,908 options (2010: 79,877) were exercisable. The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

Cash-settled instruments related to restricted shares

Options rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2011	Number of options 2010
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2012	595.0	3,153	3,277
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2	1,780	1,965
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	4,525	

The change of the fair value and the executions of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 2 million (2010: charge of CHF 2 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 5 million (2010: CHF 3 million) has been recognised in the statement of financial position.

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

Number of restricted shares	2011	2010
As at 1 January	5,242	3,348
Granted	4,525	1,965
Exercised		
Lapsed/cancelled	(309)	(71)
As at 31 December	9,458	5,242

The Group has at its disposal treasury shares to finance this plan. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

8. Jointly controlled entities

Name of joint venture	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest	Joint venture with
TecnoScent	Olfactory receptor research	Belgium	50%	ChemCom
Pacific Aid	Flavour compounds	United States of America	50%	Myron Root & Company

Summarised financial information in respect of the Group's joint venture is set out below. The following net assets represent 100% of the jointly controlled entities:

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010
Current assets	6	7
Non-current assets	2	2
Current liabilities	(3)	(3)
Non-current liabilities	-	-
Total net assets of joint venture	5	6

in millions of Swiss francs	2011	2010
Income	(10)	(10)
Expenses	11	19

In 2010, as the substantial part of the loss in the joint venture results from an impairment of the assets, the Group has reflected this in impairment of assets (see note 10).

During 2011, the Group contributed to a jointly share-capital increase in TecnoScent for an amount EUR 0.5 million. In addition, the Group entered into joint agreements with TecnoScent for the development of novel fragrance enhancers. The Group is committed to paying a total amount of EUR 2 million over the next two years.

9. Other operating income

in millions of Swiss francs	2011	2010
Gains on fixed assets disposal	1	1
Interest on accounts receivable-trade		1
Royalty income		-
Other income	7	6
Total other operating income	8	8

10. Other operating expense

in millions of Swiss francs	2011	2010
Impairment of long-lived assets and joint ventures	5	22
Losses on fixed assets disposals	2	2
Business related information management project costs	6	7
Integration related expenses and restructuring related expenses	32	77
Other business taxes	12	9
Other expenses	1	17
Total other operating expense	58	134

In the year ended 31 December 2011, the Group continued the restructurings and reorganisations announced in 2010, incurring restructuring charges of CHF 32 million (2010: CHF 27 million) and asset impairments of CHF 3 million (2010: CHF 10 million). Refer also to Note 21 on property, plant and equipment and Note 24 on provisions.

In the year ended 31 December 2010, the Group incurred significant expenses in connection with the combination with Quest International. Integration related charges of CHF 50 million and asset impairments of CHF 8 million have been recognised in the other operating expense. No expenses were incurred in 2011. In 2010, the Group also re-evaluated its joint venture investment in TecnoScent, incurring an impairment of CHF 4 million. No impairment was recognised in 2011.

11. Expenses by nature

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Raw materials and consumables used		1,522	1,536
Employee benefit expense	6	890	1,016
Depreciation, amortisation and impairment charges	20, 21, 22	315	331
Transportation expenses		48	59
Freight expenses		101	103
Consulting and service expenses		118	113
Other expenses		478	525
Total operating expenses by nature		3,472	3,683

12. Financing costs

in millions of Swiss francs	2011	2010
Interest expense	75	82
Derivative interest (gains) losses	14	5
Mandatory conversion feature of the Mandatory Convertible Securities		4
Amortisation of debt discounts	2	2
Total financing costs	91	93

13. Other financial (income) expense, net

in millions of Swiss francs	2011	2010
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	-	(75)
Exchange (gains) losses, net	22	96
Gains from available-for-sale financial assets	-	(1)
Realised gains from available-for-sale financial assets removed from equity	(1)	(7)
Realised losses from available-for-sale financial assets removed from equity		-
Unrealised (gains) from fair value through income statement financial instruments	-	(3)
Unrealised losses from fair value through income statement financial instruments	-	4
Interest income	(2)	(3)
Capital taxes and other non business taxes	10	8
Other (income) expense, net	5	7
Total other financial (income) expense, net	34	26

14. Income taxes

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

in millions of Swiss francs	2011	2010
Current income taxes	90	116
Adjustments of current tax of prior years	(5)	10
Deferred income taxes		
- origination and reversal of temporary differences	(17)	(29)
- changes in tax rates	(2)	-
- reclassified from equity to income statement	-	-
Total income tax expense	66	97

Since the Group operates globally, it is liable for income taxes in many different tax jurisdictions. Significant judgment is required in determining the provision for income taxes. There are many transactions and calculations for which the ultimate tax determination is uncertain during the ordinary course of business. Differences between the final tax outcome and the amounts that were initially recorded impact the current and deferred taxes in the period in which such determinations are made.

The Group calculates its average applicable tax rate as a weighted average of the tax rates in the tax jurisdictions in which the Group operates, including tax credits and withholding tax on dividends, interest and royalties.

The Group's effective tax rate differs from the Group's average expected tax rate as follows:

	2011	2010
Group's average applicable tax rate	20%	21%
Tax effect of		
Income not taxable	(1)%	(2)%
Expenses not deductible	2%	2%
Other adjustments of income taxes of prior years	0%	1%
Other differences	-	-
Group's effective tax rate	21%	22%

The variation in the Group's average applicable tax rate is caused by changes in volumes, product mix and profitability of the Group's subsidiaries in the various jurisdictions, as well as changes in local statutory tax rates.

Income tax assets and liabilities

Amounts recognised in the statement of financial position related to income taxes are as follows:

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010
Current income tax assets	36	44
Current income tax liabilities	(69)	(83)
Total net current income tax asset (liability)	(33)	(39)

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010
Deferred income tax assets	98	91
Deferred income tax liabilities	(193)	(202)
Total net deferred income tax asset (liability)	(95)	(111)

Amounts recognised in the statement of financial position for deferred taxes are reported as non-current assets and non-current liabilities, a portion of which are current and will be charged or credited to the consolidated income statement during 2012.

Deferred income tax assets are recognised for tax loss carry forwards only to the extent that the realisation of the related tax benefit is probable. Of the deferred income tax assets of CHF 98 million, deferred tax assets of CHF 12 million have been recognised on loss carry forwards (2010: CHF 8 million). To the extent that the utilisation of these deferred tax assets is dependent on future taxable profits in excess of the reversal of existing temporary differences, management considers it is probable that these tax losses can be used against additional future taxable profits based on its business projections for these entities. The Group has no material unrecognised tax losses.

Deferred income tax liabilities have not been established for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain foreign subsidiaries, as such amounts are currently regarded as permanently reinvested. The related temporary differences amount to CHF 206 million at 31 December 2011 (2010: CHF 240 million).

Deferred income tax assets and liabilities and the related deferred income tax charges are attributable to the following items:

2011	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
in millions of Swiss francs						
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January	(94)	(91)	16	8	50	(111)
(Credited) charged to consolidated income statement	(2)	21	(16)	4	12	19
(Credited) debited to other comprehensive income					-	-
Currency translation effects	1	-	(1)	-	(3)	(3)
Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December	(95)	(70)	(1)	12	59	(95)

2010	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
in millions of Swiss francs						
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January	(102)	(107)	39	8	23	(139)
Reclassification			(14)		14	
(Credited) charged to consolidated income statement	(1)	13	(6)	1	22	29
(Credited) debited to other comprehensive income					-	-
Currency translation effects	9	3	(3)	(1)	(9)	(1)
Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December	(94)	(91)	16	8	50	(111)

15. Earnings per share

Basic earnings per share

Basic earnings per share is calculated by dividing the net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding:

	2011	2010
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	252	340
Weighted average number of shares outstanding		
Ordinary shares	9,233,586	9,120,545
Treasury shares	(140,992)	(143,324)
Net weighted average number of shares outstanding	9,092,594	8,977,221
Basic earnings per share (CHF)	27.71	37.87

Diluted earnings per share

For the calculation of diluted earnings per share, the weighted average number of shares outstanding is adjusted to assume conversion of all potentially dilutive shares:

	2011	2010
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	252	340
Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 53,389 (2010: 57,133)	9,145,983	9,034,354
Diluted earnings per share (CHF)	27.55	37.63

16. Cash and cash equivalents

in millions of Swiss francs	2011	2010
Cash on hand and balances with banks	441	361
Short-term investments	104	444
Balance as at 31 December	545	805

17. Available-for-sale financial assets

in millions of Swiss francs	2011	2010
Equity securities ^a	53	59
Bonds and debentures	36	35
Balance as at 31 December	89	94
Current assets	54	54
Non-current assets ^b	35	40
Balance as at 31 December	89	94

a) In 2011 and 2010 no equity securities were restricted for sale.

b) Available-for-sale financial assets are included in Other long-term assets in the Statement of Financial Position.

18. Accounts receivable – trade

in millions of Swiss francs	2011	2010
Accounts receivable	797	713
Notes receivable	7	11
Less: provision for impairment	(9)	(7)
Balance as at 31 December	795	717

Ageing list:

in millions of Swiss francs	2011	2010
Neither past due nor impaired	717	646
Less than 30 days	58	51
30 – 60 days	15	11
60 – 90 days	6	8
Above 90 days	8	8
Less: provision for impairment	(9)	(7)
Balance as at 31 December	795	717

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

in millions of Swiss francs	2011	2010
Balance as at 1 January	(7)	(17)
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(5)	(2)
Amounts written off as uncollectible	1	7
Reversal of provision for impairment	2	4
Currency translation effects	-	1
Balance as at 31 December	(9)	(7)

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2011 or 2010. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

19. Inventories

in millions of Swiss francs	2011	2010
Raw materials and supplies	397	388
Work in process	19	28
Finished goods	453	347
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(30)	(28)
Balance as at 31 December	839	735

In 2011, the amount of write-down of inventories was CHF 40 million (2010: CHF 33 million). At 31 December 2011 and 2010 no significant inventory was valued at net realisable value.

20. Assets held for sale

As a result of the Quest acquisition, the Group has a number of unused facilities, principally in the United States of America which it intends to sell. Facilities were reclassified as assets held for sale during 2009. Sales of these assets (only property, plant and equipment for an amount of CHF 10 million) which were expected to take place during 2010 were postponed due to unfavourable market conditions; the sales took place during 2011. An impairment loss of CHF 2 million was recognised in 2011 (2010: CHF 1 million).

In 2011, unused facilities in the United States of America, were reclassified as assets held for sale. Sales of assets (only property, plant and equipment for an amount of CHF 7 million) are expected to take place during 2012, subject to market conditions.

21. Property, plant and equipment

2011

in millions of Swiss francs

Net book value

	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
Balance as at 1 January	105	603	518	86	1,312
Additions	4	1	9	173	187
Disposals		(1)	(1)		(2)
Transfers		11	54	(65)	
Impairment		(1)	(2)		(3)
Depreciation		(25)	(80)		(105)
Reclassified as assets held for sale	(3)	(4)			(7)
Currency translation effects	(1)	(4)	(7)	(4)	(16)
Balance as at 31 December	105	580	491	190	1,366
Cost	105	972	1,510	190	2,777
Accumulated depreciation		(369)	(1,008)		(1,377)
Accumulated impairment		(23)	(11)		(34)
Balance as at 31 December	105	580	491	190	1,366

2010

in millions of Swiss francs

Net book value

	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
Balance as at 1 January	116	675	594	52	1,437
Additions	2	3	30	85	120
Disposals		(4)	(2)		(6)
Transfers		15	32	(47)	
Impairment		(7)	(10)		(17)
Depreciation		(28)	(87)		(115)
Currency translation effects	(13)	(51)	(39)	(4)	(107)
Balance as at 31 December	105	603	518	86	1,312
Cost	105	973	1,490	86	2,654
Accumulated depreciation		(348)	(958)		(1,306)
Accumulated impairment		(22)	(14)		(36)
Balance as at 31 December	105	603	518	86	1,312

In 2011, the Group continued the plans to streamline its savoury manufacturing in the United Kingdom and Switzerland, incurring additional impairment losses of CHF 3 million. In 2010, The Group recognised impairment losses of CHF 10 million on the assets held in the United Kingdom and Switzerland, the recoverable amount of impacted assets has been determined based on value in use calculations. The discount rate used to discount the estimated future cash flows was on average 11%.

In 2010, the Group completed the integration of Quest International business activities by concentrating resources and locations. The recoverable amount of Quest International impacted assets has been determined based on value in use calculations. The discount rate used to discount the estimated future cash flows of the assets held in the various locations is on average 13%. These actions resulted in various asset impairment losses of CHF 7 million in 2010 (2011: nil).

New qualifying assets related to the investment in Hungary for which borrowing costs were directly attributable to its acquisition or construction were recognised. At 31 December 2011 the capitalised borrowing costs amounted to CHF 1 million (2010: not significant).

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,169 million in 2011 (2010: CHF 4,012 million).

22. Intangible assets

2011

in millions of Swiss francs

	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
Net book value						
Balance as at 1 January	1,744	192	287	242	240	2,705
Additions			1	85		86
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(124)	(43)	(21)	(205)
Reclassified from other long assets			6			6
Currency translation effects	(28)				(1)	(29)
Balance as at 31 December	1,716	175	170	284	218	2,563
Cost	1,716	339	775	372	322	3,524
Accumulated amortisation		(164)	(605)	(88)	(104)	(961)
Balance as at 31 December	1,716	175	170	284	218	2,563

2010

in millions of Swiss francs

	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
Net book value						
Balance as at 1 January	1,931	209	411	202	261	3,014
Additions				72		72
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(124)	(32)	(21)	(194)
Currency translation effects	(187)					(187)
Balance as at 31 December	1,744	192	287	242	240	2,705
Cost	1,744	339	766	287	322	3,458
Accumulated amortisation		(147)	(479)	(45)	(82)	(753)
Balance as at 31 December	1,744	192	287	242	240	2,705

Impairment test for goodwill

Goodwill is allocated to the Group's cash-generating units (CGUs) which are defined as the Fragrance Division and the Flavour Division. Goodwill allocated to these two CGUs was CHF 470 million (2010: CHF 480 million) to the Fragrance Division and CHF 1,246 million (2010: CHF 1,264 million) to the Flavour Division.

The recoverable amount of each CGU has been determined based on value in use calculations. These calculations use pre-tax cash flow projections based on financial business plans and budgets approved by management covering a five-year period, as well as a terminal value. The basis of the key assumptions is market growth adjusted for estimated market share gains. The discount rate used to discount the estimated future cash flows has a number of components which are derived from capital market information where the cost of equity corresponds to the return expected by the shareholders by benchmarking with comparable companies in the fragrance and flavour industry, and where the cost of debt is based on the conditions on which companies with similar credit rating can obtain financing.

A discount rate of 11.0% (2010: 12.0%) was applied to cash flow projections of the Fragrance Division and to cash flow projections of the Flavour Division. Cash flows of both divisions beyond the five-year period have not been extrapolated using a growth rate per annum. These discount rates are pre-tax.

No impairment loss in either division resulted from the impairment tests for goodwill. The outcome of the impairment test was not sensitive to reasonable changes in the cash flows and in the discount rate in the periods presented.

Intellectual property rights

As part of the acquisition of Food Ingredients Specialties (FIS), the Group acquired intellectual property rights, predominantly consisting of know-how being inseparable processes, formulas and recipes.

Process-oriented technology and other

This consists mainly of process-oriented technology, formulas, molecules and delivery systems acquired when the Group purchased IBF and Quest International.

Software/ERP system

This consists of Group ERP system development costs and computer software costs.

Client relationships

As part of the acquisition of Quest International, the Group acquired client relationships in the Flavour and Fragrance Divisions, mainly consisting of client relationships with key customers.

The residual useful lives of the acquired intangible assets carried at cost, being their fair value at acquisition date, are determined in accordance with the principles set out in Note 2.19.

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

- Software/ERP system 4.5 years
- Process-oriented technology 10.2 years
- Client relationships 10.2 years
- Intellectual property rights 16.2 years

23. Debt

2011 in millions of Swiss francs	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
Floating rate debt						
Bank facility		249		249		249
Bank overdrafts					17	17
Total floating rate debt		249		249	17	266
Fixed rate debt						
Bank borrowings					120	120
Straight bonds	299	148	443	890	300	1,190
Private placements	323	99		422		422
Total fixed rate debt	622	247	443	1,312	420	1,732
Balance as at 31 December	622	496	443	1,561	437	1,998

2010 in millions of Swiss francs	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
Floating rate debt						
Bank borrowings						
Syndicated loan – unhedged part	26			26		26
Bank overdrafts					6	6
Total floating rate debt	26			26	6	32
Fixed rate debt						
Straight bonds	299	298		597	275	872
Private placements	203	167	51	421	33	454
Syndicated loan – hedged part	800			800		800
Total fixed rate debt	1,302	465	51	1,818	308	2,126
Balance as at 31 December	1,328	465	51	1,844	314	2,158

On 28 May 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 220 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It is redeemable by instalments at various times beginning on May 2008 through May 2015 with annual interest rates ranging from 3.65% to 5.00%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. The total outstanding at 31 December 2011 is USD 160 million (equivalent to CHF 150 million).

On 9 July 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million. The private placement was made by Givaudan SA. It is redeemable in 2013 with an annual interest rate of 3.3%.

On 16 April 2004, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 200 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It matures at various times in instalments beginning May 2009 through May 2016 with annual interest rates ranging from 4.16% to 5.49%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. Givaudan United States, Inc. redeemed USD 35 million of this placement in 2011, the total outstanding at 31 December 2011 being USD 130 million (equivalent to CHF 122 million).

On 11 May 2005, the Group issued a 2.25% straight bond 2005-2012 with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan Finance SA and is guaranteed by Givaudan SA.

The acquisition of Quest International was financed through a 5-year syndicated loan of CHF 1.9 billion granted to Givaudan SA, a Mandatory Convertible Securities (MCS) of CHF 750 million issued by Givaudan Nederland Finance BV; and cash received from the sale of shares previously purchased under a share buy back programme.

On 1 March 2007, Givaudan Nederland BV issued the MCS. The principal amount of the MCS was CHF 750 million and matured on 1 March 2010. The MCS was converted into 736,785 registered shares, with the shares being delivered to the holders of the securities.

On 2 March 2007, the Group entered into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion through its holding company, Givaudan SA. In July 2011 the Group entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. The average interest rate is 3.5% at 31 December 2011.

On 23 May 2007, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA.

On 18 October 2007, the Group issued a 3.375% 4-year public bond (maturity 18 October 2011) with a nominal value of CHF 275 million. The bond was redeemed.

On 19 February 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 15 June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds were mainly used to repay the 3.375% 4-year public bond redeemed on 18 October 2011.

On 7 December 2011, the Group issued a debt with a dual tranche transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years. The bond was issued by Givaudan SA.

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

in millions of Swiss francs	2011	2010
Swiss Franc	1,708	1,848
US Dollars	272	306
Other currencies	18	4
Total debt as at 31 December	1,998	2,158

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

	2011	2010
Amounts due to banks and other financial institutions	2.6%	3.0%
Private placements	4.6%	4.5%
Straight bond	3.1%	3.3%

24. Provisions

2011						
in millions of Swiss francs	Restructuring from Quest acquisition	Other restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
Balance as at 1 January	27	31	17	24	26	125
Additional provisions	4	13	43	2	1	63
Unused amounts reversed	(5)	(1)	(1)	(2)	(2)	(11)
Utilised during the year	(18)	(5)	(46)	(6)	(6)	(81)
Currency translation effects	(1)	-	-	(1)	(2)	(4)
Balance as at 31 December	7	38	13	17	17	92
Current liabilities	7	20	2	4	-	33
Non-current liabilities	-	18	11	13	17	59
Balance as at 31 December	7	38	13	17	17	92

2010						
in millions of Swiss francs	Restructuring from Quest acquisition	Other restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
Balance as at 1 January	33	11	27	19	29	119
Additional provisions	33	25	11	13	-	82
Unused amounts reversed	(5)	-	(2)	(2)	(1)	(10)
Utilised during the year	(29)	(4)	(18)	(3)	(1)	(55)
Currency translation effects	(5)	(1)	(1)	(3)	(1)	(11)
Balance as at 31 December	27	31	17	24	26	125
Current liabilities	21	2	6	5	1	35
Non-current liabilities	6	29	11	19	25	90
Balance as at 31 December	27	31	17	24	26	125

Significant judgment is required in determining the various provisions. A range of possible outcomes are determined to make reliable estimates of the obligation that is sufficient for the recognition of a provision. Differences between the final obligations and the amounts that were initially recognised impact the income statement in the period which such determination is made.

Restructuring provisions from Quest International acquisition

Provisions for the Quest International acquisition have been recognised for compensating Quest International employees as a result of termination of their employment and closing Quest International facilities.

Other restructuring provisions

Other restructuring provisions correspond to former Quest International restructuring programmes, as well as Givaudan restructuring provisions which are not considered directly linked to the Quest International acquisition.

Claims and litigation

These provisions are made in respect of legal claims brought against the Group and potential litigations. Related estimated legal fees are also included in these provisions.

Environmental

The material components of the environmental provisions consist of costs to sufficiently clean and refurbish contaminated sites and to treat where necessary.

Other provisions

These consist largely of provisions related to 'make good' on leased facilities and similar matters.

25. Own equity instruments

Details on own equity instruments are as follows:

2011 As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price ^a (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			144,346	129
Written calls	Gross shares	Equity	2012 - 2016	700.5 - 1,199.5	473,672	35
Purchased calls	Net cash	Derivative	2012 - 2016	700.5 - 1,199.5	150,806	10
Purchased calls	Gross shares	Equity	2012	757.0	5,000	-
Written puts	Gross shares	Financial liability	2012	757.0	5,000	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

2010 As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price ^a (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			139,136	140
Written calls	Gross shares	Equity	2011 - 2015	700.5 - 1,199.5	528,625	55
Purchased calls	Net cash	Derivative	2011 - 2015	700.5 - 1,199.5	191,380	26
Purchased calls	Gross shares	Equity	2011 - 2014	772.5 - 1,199.5	36,825	7
Written puts	Gross shares	Financial liability	2011	790.0 - 867.0	36,472	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends.

26. Equity

Share capital

As at 31 December 2011, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans. At the Annual General Meeting on 25 March 2010, The Board of Directors was authorised until 26 March 2012 to increase the share capital by up to CHF 10,000,000 through the issuance of a maximum of 1,000,000 fully paid-in registered shares with a par value of CHF 10.00 per share.

At the Annual General Meeting held on 24 March 2011 the distribution of an ordinary dividend of CHF 21.50 per share (2010: ordinary dividend of CHF 20.60 per share) was approved. The dividend payment has been made out of the additional paid in capital reserve, according to the new Swiss tax legislation.

On 26 February 2010, the share capital was increased through the issuance of 736,785 fully paid-in registered shares from conditional capital with a nominal value of CHF 10.00 each. These shares were delivered to holders of the MCS in March 2010. This resulted in an increase of CHF 7,367,850 in share capital and an increase of CHF 733,859,745 in reserves.

Movements in own equity instruments are as follows:

2011	Price in Swiss francs				Total in millions of Swiss francs
	Number	High	Average	Low	
Balance as at 1 January	139,136				112
Purchases at cost	5,210	850.0	850.0	850.0	4
Sales and transfers					
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					(10)
Movement on derivatives on own shares, net					(34)
Balance as at 31 December	144,346				72

2010	Price in Swiss francs				Total in millions of Swiss francs
	Number	High	Average	Low	
Balance as at 1 January	158,245				132
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(19,109)	1,004.9	1,004.9	1,004.9	(19)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					4
Movement on derivatives on own shares, net					(5)
Balance as at 31 December	139,136				112

27. Commitments

At 31 December, the Group had operating lease commitments mainly related to buildings. Future minimum payments under non-cancellable operating leases are as follows:

in millions of Swiss francs	2011	2010
Within one year	26	26
Within two to five years	46	39
Thereafter	58	16
Total minimum payments	130	81

The 2011 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 39 million (2010: CHF 38 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 26 million (2010: CHF 83 million).

28. Contingent liabilities

From time to time and in varying degrees, Group operations and earnings continue to be affected by political, legislative, fiscal and regulatory developments, including those relating to environmental protection, in the countries in which it operates.

The activities in which the Group is engaged are also subject to physical risks of various kinds. The nature and frequency of these developments and events, not all of which are covered by insurance, as well as their effect on the future operations and earnings are not predictable.

Givaudan Group companies are involved in various legal and regulatory proceedings of a nature considered typical of its business, including contractual disputes and employment litigation.

One of our US affiliates, Givaudan Flavors Corporation was named as a defendant in several lawsuits brought against it and other flavour and raw chemical supply companies. The plaintiffs alleged that they sustained pulmonary injuries due to diacetyl-containing butter flavours manufactured by one or more of the flavour and raw chemical supply company defendants. The majority of the cases filed against Givaudan Flavors Corporation have been settled. The Group has already recovered or is pursuing the recovery of amounts it is entitled to under the terms of its insurance policies.

29. Related parties

Transactions between Givaudan SA and its subsidiaries, which are related parties of Givaudan SA, have been eliminated on consolidation and are not disclosed in this note.

Compensation of key management personnel

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

in millions of Swiss francs	2011	2010
Salaries and other short-term benefits	8	9
Post-employment benefits	-	1
Other long-term benefits		
Share-based payments	3	7
Total compensation	11	17

No related party transactions have taken place during 2011 (2010: nil) between the Group and the key management personnel.

Reconciliation table to the Swiss code of obligations

in millions of Swiss francs	IFRS		Adjustments ^a		Swiss CO (Art. 663b ^b)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Salaries and other short-term benefits	8	9	(2)	(1)	6	8
Post-employment benefits	-	1	1	-	1	1
Share-based payments	3	7	4	(1)	7	6
Total compensation	11	17	3	(2)	14	15

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

In 2007, the Group entered into a joint venture agreement with ChemCom SA, a leader in the field of olfactory receptor technology. Givaudan invested CHF 10 million in this joint venture named TecnoScent.

In 2007, the Group acquired a joint venture named Pacific Aid through the Quest acquisition.

Refer also to Note 8 on jointly controlled entities.

There are no other significant related party transactions.

30. Board of Directors and Executive Committee compensation

Compensation of members of the Board of Directors

Compensation of Board members consists of Director Fees and Committee fees. These fees are paid shortly after the Annual General Meeting for year in office completed. In addition, each Board member is entitled to participate in the stock option plan of the company. As of 2011, Board members received only restricted shares and are no longer granted options. With the exception of the Chairman, each Board member receives an amount for out-of-pocket expenses. This amount of CHF 10,000 is paid for the coming year in office. The restricted shares are also granted for the same period.

The compensation of the Board of Directors during the year was as follows:

in Swiss francs	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Lilian Biner ^a	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck	Total remuneration 2011	Total remuneration 2010
Director fees	320,000	80,000		80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	800,000	800,000
Other cash compensation ^b							20,000		20,000	
Committee fees	30,000	50,000		20,000	40,000	20,000	20,000	40,000	220,000	220,000
Total cash	350,000	130,000		100,000	120,000	100,000	120,000	120,000	1,040,000	1,020,000
Number of options granted										46,900
Value at grant										711,004
Number of restricted shares ^c	505	126	126	126	126	126	126	126	1,387	402
Value at grant ^d	437,482	109,154	109,154	109,154	109,154	109,154	109,154	109,154	1,201,560	324,091
Total remuneration	787,482	239,154	109,154	209,154	229,154	209,154	229,154	229,154	2,241,560	2,055,095

a) Joined the Board of Directors on 24 March 2011.

b) Consulting fee for special assignment completed in 2011.

c) Restricted shares vest on 26 February 2014.

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

Payment to Board members for out-of-pocket expenses amounted to CHF 70,000.

Other compensation, fees and loans to members or former members of the Board

No additional compensation or fees were paid to any member of the Board.

No Board member had any loan outstanding as at 31 December 2011.

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

No such compensation was incurred during the reporting period.

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

in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excl. CEO) ^a	Total remuneration 2011	Total remuneration 2010
Base salary	968,009	2,390,079	3,358,088	3,254,349
Annual incentive ^b	655,119	1,098,748	1,753,867	3,010,575
Total cash	1,623,128	3,488,827	5,111,955	6,264,924
Pension benefits ^c	119,455	430,023	549,478	503,589
Other benefits ^d	117,961	599,785	717,746	713,909
Number of options granted ^e		50,000	50,000	220,000
Value at grant ^f		778,500	778,500	3,335,200
Number of restricted shares granted ^g	1,132	2,451	3,583	400
Value at grant ^h	980,652	2,123,301	3,103,953	322,480
Number of performance shares granted ⁱ	3,000	6,900	9,900	9,900
Annualised value at grant ^j	533,580	1,227,234	1,760,814	1,760,814
Total remuneration	3,374,776	8,647,670	12,022,446	12,900,916

a) Represents full year compensation of five Executive Committee members.

b) 2011 Annual incentive accrued in the reporting period based on current year performance. 2010 Annual incentive paid based on 2010 performance.

c) Company contributions to broad-based pension and retirement savings plans and annualised expense accrued for supplementary executive retirement benefit.

d) Represents annualised value of health & welfare plans, international assignment benefits and other benefits in kind. Contributions to compulsory social security schemes are excluded.

e) Options vest on 26 February 2013.

f) Economic value at grant based on a Black & Scholes model, with no discount applied for the vesting period.

g) Restricted share vest on 26 February 2014.

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

i) Performance shares are granted in March 2008 for the 5 year period 2008-2012 and vest on 1 March 2013.

j) Annualised value at grant calculated according to IFRS methodology, and assuming 100% achievement of performance target.

Other compensation, fees and loans to members or former members of the Executive Committee

No other compensation or fees were accrued for or paid to any member or former member of the Executive Committee during the reporting period.

No member or former member of the Executive Committee had any loan outstanding as at 31 December 2011.

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

No such compensation was incurred during the reporting period.

Ownership of shares

Details on the Givaudan share based payment plans are described in Note 7.

The following share options or option rights were granted during the corresponding periods and are still owned by the members of the Board of Directors, the CEO and members of the Executive Committee as at 31 December 2011:

2011 in number	Shares	Restricted Shares	Share options / Option rights				
			Maturity 2012	Maturity 2013	Maturity 2014	Maturity 2015	Maturity 2016
Jürg Witmer, Chairman	1,400	505				26,800	
André Hoffmann ^a	86,929	126	6,700	6,700	6,700	6,700	
Lilian Biner		126					
Irina du Bois	39	260					
Peter Kappeler	10	281				3,350	
Thomas Rufer	58	281			3,350	3,350	
Nabil Sakkab		281		6,700	3,350	3,350	
Henner Schierenbeck	1,036	193	6,700	6,700	6,700	3,350	
Total Board of Directors	89,472	2,053	13,400	20,100	20,100	46,900	
Gilles Andrier, CEO		1,132				60,000	
Matthias Währen		1,680				20,000	
Mauricio Graber	116	377				40,000	20,000
Michael Carlos		754	40,000	40,000		40,000	
Joe Fabbri	117	283				30,000	15,000
Adrien Gonckel	20	283				30,000	15,000
Total Executive Committee	253	4,509	40,000	40,000		220,000	50,000

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as at 31 December 2011:
- 30,000 call warrants UBS – Givaudan 20.08.2013 (ISIN value no. CH 011 659 55 10)

The company is not aware of any ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2011 by persons closely connected to the Board of Directors.

One person closely connected to a member of the Executive Committee owned 3,000 option rights maturing in 2015 and 56 restricted shares as at 31 December 2011.

One person closely connected to a member of the Executive Committee owned 98 shares as at 31 December 2011.

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2011 by persons closely connected to the Executive Committee.

There are no other significant related party transactions.

Ownership of share options

Givaudan's share options are fully tradable after vesting. Details on the Givaudan share-based payment plans are described in Note 7.

The following share options were granted to members of the Board during the corresponding periods and are still owned by them as at 31 December 2011:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	GIVCD	1,199.5	9.6:1	14.18	13,400
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	GIVEF	1,113.6	12.5:1	14.23	20,100
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	20,100
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	46,900

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and, in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The following share options are owned by the CEO, the other members of the Executive Committee and by persons closely connected to them as at 31 December 2011:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	GIVCD	1,199.5	9.6:1	14.18	40,000
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	GIVEF	1,113.6	12.5:1	14.23	40,000
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	223,000
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	GIVYX	975.0	8.5:1	15.57	50,000

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and, in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

31. List of principal group companies

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

	Givaudan SA	CHF	92,336
	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
Switzerland	Givaudan Finance SA	CHF	300,000
	Givaudan International SA	CHF	100
	Givaudan Trading SA	CHF	100
Argentina	Givaudan Argentina SA	ARS	3,010
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd	AUD	10
Austria	Givaudan Austria GmbH	EUR	40
	FF Holdings (Bermuda) Ltd	USD	12
Bermuda	Givaudan International Ltd	USD	12
	FF Insurance Ltd	USD	170
Brazil	Givaudan Do Brasil Ltda	BRL	133,512
Canada	Givaudan Canada Co	CAD	12,901
Chile	Givaudan Chile Ltda	CLP	5,000
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
China	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd	USD	10,783
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	USD	12,000
	Givaudan Hong Kong Ltd	HKD	7,374
Colombia	Givaudan Colombia SA	COP	6,965,925
Czech Republic	Givaudan CR, S.R.O.	CZK	200
Denmark	Givaudan Scandinavia A/S	DKK	1,000
Egypt	Givaudan Egypt SAE	USD	2,000
	Givaudan Participation SAS	EUR	41,067
France	Givaudan France Fragrances SAS	EUR	12,202
	Givaudan France Arômes SAS	EUR	2,028
Germany	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
Hungary	Givaudan Hungary Kft	EUR	1.8
	Givaudan Finance Services	EUR	2
India	Givaudan (India) Private Ltd	INR	75,755
Indonesia	P.T. Givaudan Indonesia	IDR	2,608,000
Italy	Givaudan Italia SpA	EUR	520
Japan	Givaudan Japan K.K.	JPY	1,000,000
Korea	Givaudan Korea Ltd	KRW	550,020
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd	MYR	200
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV	MXN	53,611
	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
Netherlands	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18
New Zealand	Givaudan NZ Ltd	NZD	71

Peru	Givaudan Peru SAC	PEN	25
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.	PLN	50
Russia	Givaudan Rus LLC	RUB	9,000
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd	SGD	24,000
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	ZAR	140,002
Spain	Givaudan Iberica, SA	EUR	8,020
Sweden	Givaudan North Europe AB	SEK	120
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd	THB	107,900
Turkey	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi	TRY	34
	Givaudan UK Ltd	GBP	70
United Kingdom	Givaudan Holdings UK Ltd	GBP	317,348
	Givaudan Milton Keynes Ltd	GBP	0.002
	Givaudan United States, Inc.	USD	0.05
United States of America	Givaudan Flavors Corporation	USD	0.1
	Givaudan Fragrances Corporation	USD	0.1
	Givaudan Flavors and Fragrances, Inc.	USD	0.1
Venezuela	Givaudan Venezuela SA	VEF	4.5

In 2010, The Group has acquired the shares owned by external shareholders for Givaudan Thailand and liquidated Quest Venezuela. At 31 December 2011 and 2010, all companies are fully owned by the Group.

32. Disclosure of the process of risk assessment

Risk management in Givaudan is an integral part of the business. It is a structured and continuous process of identifying, assessing and deciding on responses to risks. The reporting of the opportunities and threats that these risks create and how they might hinder the business in achieving its objectives is also part of managing risks.

Risk management is the responsibility of the Board of Directors, which empowers the Executive Committee to manage the overall company risk management process. The Group actively promotes the continuous monitoring and management of risks at the operational management level.

The Givaudan Risk Management Charter, established by the Board of Directors, focuses on formalising the process of dealing with the most relevant risks which may affect the business. The charter details the objectives and principles of risk management and offers a framework for a pragmatic and effective risk management process.

This process aims to be comprehensive, organised and documented in order to improve compliance with corporate governance regulations, guidelines and good practices; better understand the risk profile of the business; and provide additional risk-based management information for decision making.

The objectives of the Risk Management process are to continuously ensure and improve compliance with good corporate governance guidelines and practices as well as laws and regulations, where applicable; facilitate disclosure to key stakeholders of potential risks and the company's philosophy for dealing with them. At the same time, the process creates the awareness of all key executives of the magnitude of risks; provides risk-based management information for effective decision-making; and safeguard the values of the company and its assets, and protect the interests of shareholders.

Givaudan's management, at various levels, is accountable for ensuring the appropriateness, timeliness and adequacy of the risk analysis. Mitigation decisions are taken at individual and combined levels. This management is also responsible for implementing, tracking and reporting the risk mitigation directives of the Executive Committee, including periodic reporting to the Board.

The assessment continued to be performed through the collaboration of Internal Audit and the divisional management teams.

The Board of Director's Audit Committee also promotes the effective communication between the Board, Givaudan's Executive Committee, Corporate Internal Audit in order to foster openness and accountability.

Givaudan has carried out its annual review of internal controls over accounting and financial reporting. A risk assessment is performed throughout the Internal Control System for those identified risks which may arise from the accounting and financial reporting. Then, relevant financial reporting controls are defined for each risk.

Report of the statutory auditors

On the consolidated financial statements

Deloitte.

Report of the statutory auditor
to the General Meeting of
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA
Route de Pré-Bois 20
Case Postale 1808
CH-1215 Genève 15

Tél: +41 (0)22 747 70 00
Fax: +41 (0)22 747 70 70
www.deloitte.ch

Report on the consolidated financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Givaudan SA presented on pages 90 to 144, which comprise the income statement, statement of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity, statement of cash flows, and notes for the year ended December 31, 2011.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation and fair presentation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law, Swiss Auditing Standards and International Standards on Auditing (ISA). Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended December 31, 2011 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with IFRS and comply with Swiss law.

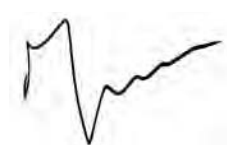
Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Licensed Audit Expert
Auditor in Charge



Annik Jatton Hüni
Licensed Audit Expert

Geneva, February 15, 2012
THA/AJH/ahe

Audit. Fiscalité. Conseil. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)

Income statement

For year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Income from investments in Group companies	8	630	90
Royalties from Group companies		573	562
Interest income from Group companies		6	25
Other income		118	224
Total income		1,327	901
Research and development expenses to Group companies		(182)	(195)
Interest expense to Group companies		(1)	(2)
Amortisation of intangible assets		(83)	(71)
Other financial expenses		(193)	(294)
Other expenses	8	(625)	(78)
Withholding taxes and capital taxes		(20)	(24)
Total expenses		(1,104)	(664)
Income before taxes		223	237
Income taxes		(8)	(9)
Net income		215	228

Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)

Statement of financial position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Cash and cash equivalents	3	289	524
Marketable securities		119	115
Accounts receivable from Group companies		115	63
Other current assets		11	29
Current assets		534	731
Investments in Group companies	8	4,069	3,666
Loans to Group companies	8		351
Other long-term investments	9	-	1
Intangible assets		501	498
Other long-term assets		10	26
Non-current assets		4,580	4,542
Total assets		5,114	5,273
Short-term debt		120	275
Accounts payable to Group companies		57	119
Other payables and accrued liabilities		55	37
Current liabilities		232	431
Long-term debt	4	1,289	1,274
Loans from Group companies		260	237
Other non-current liabilities		94	111
Non-current liabilities		1,643	1,622
Total liabilities		1,875	2,053
Share capital	6, 7	92	92
General legal reserve - first attribution	6, 7	17	17
- additional paid-in capital	6, 7	1,827	2,023
Reserve for own equity instruments	6, 7	148	144
Free reserve	6, 7	697	698
Retained earnings			
Balance brought forward from previous year		243	18
Net profit for the year		215	228
Equity		3,239	3,220
Total liabilities and equity		5,114	5,273

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Notes to the statutory financial statements

Notes to the statutory financial statements

1. General

The financial statements of Givaudan SA, Vernier near Geneva in Switzerland, are prepared in accordance with the provisions of Swiss company law and accepted business principles.

2. Valuation methods and translation of foreign currencies

Investments in, and loans to and from, Group companies are stated respectively at cost and nominal value less appropriate write-downs. Marketable securities are shown at the lower of cost and market value. Derivatives are re-valued at fair value.

In the balance sheet, foreign currency assets and liabilities are re-measured at year-end exchange rates with the exception of investments in Group companies which are valued at historical exchange rates. Foreign currency gains and losses are recognised in the income statement except for unrealised foreign currency gains which are deferred in the balance sheet.

3. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents information includes an amount of CHF 287 million (2010: CHF 492 million) related to the cash pooling agreements with a Group company.

4. Debt

On 9 July 2003, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million. It is redeemable in 2013 with an annual interest rate of 3.3%.

On 2 March 2007, Givaudan SA entered into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion. In July 2011 the Givaudan SA entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. The average interest rate is 3.5% at 31 December 2011.

On 23 May 2007, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%.

On 18 October 2007, Givaudan SA issued a 3.375% 4-year public bond (maturity 18 October 2011) with a nominal value of CHF 275 million. The bond was redeemed.

On 19 February 2009, Givaudan SA issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 15 June 2011, Givaudan SA issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. The proceeds were mainly used to repay the 3.375% 4-year public bond redeemed on 18 October 2011.

On 7 December 2011, Givaudan SA issued a debt with a dual tranche transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years.

5. Guarantees

Guarantees issued in favour of Group companies amounted to CHF 300 million (2010: CHF 300 million).

6. Equity

As at 31 December 2011, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans. At the Annual General Meeting on 25 March 2010, The Board of Directors was authorised until 26 March 2012 to increase the share capital by up to CHF 10,000,000 through the issuance of a maximum of 1,000,000 fully paid-in registered shares with a par value of CHF 10.00 per share.

At the Annual General Meeting held on 24 March 2011 the distribution of an ordinary dividend of CHF 21.50 per share (2010: ordinary dividend of CHF 20.60 per share) was approved. The dividend payment has been made out of the additional paid in capital reserve, according to the new Swiss tax legislation.

On 26 February 2010, the share capital was increased through the issuance of 736,785 fully paid-in registered shares from conditional capital with a nominal value of CHF 10.00 each. These shares were delivered to holders of the MCS in March 2010. This resulted in an increase of CHF 7,367,850 in share capital and an increase of CHF 733,859,745 in reserves.

Movements in own shares are as follows:

	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
2011					
Balance as at 1 January	139,136				144
Purchases at cost	5,210	850.0	850.0	850.0	4
Sales and transfers at cost					
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	144,346				148

	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
2010					
Balance as at 1 January	158,245				160
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(19,109)	826.5	826.5	826.5	(16)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	139,136				144

As at 31 December 2011, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2011, William H. Gates III, Nestlé SA, Nortrust Nominee Ltd and Chase Nominees Ltd were the only shareholders holding more than 5% of total voting rights.

7. Movements in equity

2011

in millions of Swiss francs

	Share Capital	First attribution	General legal reserve Additional paid-in capital	Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
Balance as at 1 January	92	17	2,023	144	698	246	3,220
Registered shares							
Issuance of shares							
Appropriation of available earnings							
Transfer to the general legal reserve							
Dividend paid relating to 2010			(196)		3	(3)	(196)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				4	(4)		
Net profit for the year						215	215
Balance as at 31 December	92	17	1,827	148	697	458	3,239

2010

in millions of Swiss francs

	Share Capital	First attribution	General legal reserve Additional paid-in capital	Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
Balance as at 1 January	85	17	1,289	160	679	208	2,438
Registered shares							
Issuance of shares	7		734				741
Appropriation of available earnings							
Transfer to the general legal reserve							
Dividend paid relating to 2009					3	(190)	(187)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(16)	16		
Net profit for the year						228	228
Balance as at 31 December	92	17	2,023	144	698	246	3,220

Pursuant to the new Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any dividend payment made out of these reserves will not be subject to Swiss withholding tax, nor will they be subject to income tax on individual shareholders who are resident in Switzerland. This change in presentation has been included in the above tables. All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

8. List of principal direct subsidiaries

The following are the principal direct subsidiaries of the company, which are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights):

Switzerland	Givaudan Suisse SA
	Givaudan Finance SA
	Givaudan International SA
	Givaudan Trading SA
Argentina	Givaudan Argentina SA
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd
Austria	Givaudan Austria GmbH
Brazil	Givaudan Do Brasil Ltda
Chile	Givaudan Chile Ltda
China	Givaudan Fragrances (Shanghai) Givaudan Ltd
	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd
	Givaudan Hong Kong Ltd

Colombia	Givaudan Colombia SA
Czech Republic	Givaudan CR, S.R.O.
Denmark	Givaudan Scandinavia A/S
Egypt	Givaudan Egypt SAE
France	Givaudan Participation SAS
Germany	Givaudan Deutschland GmbH
Hungary	Givaudan Hungary Kft
	Givaudan Finance Services
India	Givaudan (India) Private Ltd
Indonesia	P.T. Givaudan Flavours and Fragrances Indonesia
Italy	Givaudan Italia SpA
Japan	Givaudan Japan K.K.
Korea	Givaudan Korea Ltd
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV
Netherlands	Givaudan Nederland Services B.V.
	Givaudan Treasury International B.V.
Peru	Givaudan Peru SAC
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.
Russia	Givaudan Rus LLC
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd
Spain	Givaudan Iberica, SA
Sweden	Givaudan North Europe AB
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd
Turkey	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi
United States of America	Givaudan United States, Inc.
Venezuela	Givaudan Venezuela SA

In 2011, Givaudan SA acquired 98% of Givaudan United States, Inc. from its affiliate Givaudan Finance SA, as part of this transaction loans to Group companies were transferred from Givaudan SA to Givaudan Finance SA.

A dividend of CHF 578 million was received from Givaudan Finance during the year; a subsequent impairment of the participation into Givaudan Finance was recognised for the same amount. At the end of 2011, Givaudan SA owned 100% of Givaudan United States, Inc.

9. Jointly controlled entities

Name of joint venture	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
TecnoScent	Olfactory receptor research	Belgium	50%

During 2011, the Group contributed to a jointly share-capital increase in TecnoScent for an amount EUR 0.5 million. In addition, the Group entered into joint agreements with TecnoScent for the development of novel fragrance enhancers. The Group is committed to paying a total amount of EUR 2 million over the next two years.

10. Board of Directors and Executive Committee compensation

Information required by Swiss law, as per art. 663b^{bis} CO, on the Board of Directors and Executive Committee compensation are disclosed in the Givaudan consolidated financial statements, Note 30.

11. Disclosure of the process of risk assessment

Givaudan SA is fully integrated into the risk management framework of the Givaudan Group. This risk management framework also addresses the nature and scope of business activities and the specific risks of Givaudan SA (refer to Note 32 in the consolidated financial statements of this financial report).

Appropriation of available earnings of Givaudan SA

.....

Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders

Available earnings

in Swiss francs	2011	2010
Net profit for the year	214,452,745	228,304,805
Balance brought forward from previous year	246,376,454	18,071,649
Total available earnings	460,829,199	246,376,454
Transfer to free reserve	200,000,000	
Total appropriation of available earnings	200,000,000	
Amount to be carried forward	260,829,199	246,376,454

General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2011	2010
Additional paid-in capital from issuance of shares		733,859,744
Balance brought forward from previous year	1,827,299,904	1,288,970,835
General legal reserve - additional paid-in capital	1,827,299,904	2,022,830,579
2010 distribution of CHF 21.50 gross per share ^a		198,522,099
Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital		198,522,099
2011 distribution proposal of CHF 22.00 gross per share ^a	203,138,892	
Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital	203,138,892	
Distribution not paid on treasury shares held by the Group		2,991,424
Amount to be carried forward	1,624,161,012	1,827,299,904

a) All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

Report of the statutory auditors

On the financial statements

Deloitte.

Report of the statutory auditor
to the General Meeting of
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA
Route de Pré-Bois 20
Case Postale 1808
CH-1215 Genève 15

Tél: +41 (0)22 747 70 00
Fax: +41 (0)22 747 70 70
www.deloitte.ch

Report on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Givaudan SA, presented on pages 146 to 151, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended December 31, 2011.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended December 31, 2011 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Licensed Audit Expert
Auditor in Charge



Annik Jatton Hüni
Licensed Audit Expert

Geneva, February 15, 2012
THA/AJH/ahc

Audit. Fiscalité. Conseil. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
Argentina	San Lorenzo 4759, Esquina Ave Mitre, B 1605 EIO, Munro, Prov. Buenos Aires	Givaudan Argentina SA		■		■	■	■
	Ruta 9 Panamericana, Km 36.5, B1667KOV, Partido Malvinas Argentinas, Buenos Aires	Givaudan Argentina SA	■			■	■	■
Australia	12 Britton Street, Smithfield, Sydney NSW 2164	Givaudan Australia Pty Ltd		■				■
	Unit 36, 5 Inglewood Place, Baulkham Hills Sydney, NSW 2153	Givaudan Australia Pty Ltd	■	■		■	■	
	14 Woodruff Street, Port Melbourne, Melbourne VIC, 3217	Givaudan Australia Pty Ltd		■		■		
Austria	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 11, A-1109 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■		■	■	
Bermuda	Hamilton	Givaudan International Ltd			■			
		FF Holdings (Bermuda) Ltd			■			
		FF Insurance Ltd			■			
Brazil	Avenida Engenheiro Billings 2185, São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■	■		■	■	■
	Avenida Engenheiro Billings 1653 & 1729, Edifício 31, 1º andar, Condomínio Empresarial Roche, Jaguaré, São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■			■	■	
Canada	2400 Matheson Blvd., East Mississauga ON, L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■		■		
Chile	Avda Del Valle 869, oficina 202-203, Ciudad Empresarial, Huechuraba	Givaudan Chile Ltda		■		■	■	
China	15F Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■			■		
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■			■	■	■
	Unit 6-7, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■			■		
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone Shanghai, 201600	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■				■
	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■		■	●	
	Unit 5, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■		■	●	
	668 Jing Ye Road, Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, 201201 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■		■	■	■
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Management Consulting (Shanghai) Ltd			■			
Colombia	Carrera 98 No. 25 G – 40, Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■		■	■	
Czech Republic	Klimentská 10, Praha, 110 00	Givaudan CR, s.r.o.		■		■		
Denmark	Gongehusvej 280, 2970 Hørsholm	Givaudan Scandinavia A/S		■		■		
Egypt	P.O. Box 95, Piece 37, Industriel Zone 3, 6th of October City	Givaudan Egypt SAE		■		■	■	■
Finland	Svinhufvudinkatu 23A, 15110 Lahti	Givaudan Suisse SA Branch in Finland		■		■		
France	46, avenue Kléber, 75116 Paris	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	
	55 Rue de la Voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	
	19-23 Rue de la Voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Arômes SAS		■		■	■	
Germany	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■		■	■	■
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■			■		
Hong Kong	17A, Lippo Leighton Tower, 103-109 Leighton Road, Causeway Bay	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■		■		
Hungary	Seregély köz 11., 1037 Budapest	Givaudan Schweiz AG Hungary Commercial Representative Office		■		■		
	Királyhegyesi út 14, 6900 Makó,	Givaudan Hungary Kft		■		■	■	
	Teréz körút 55-57, Eiffel Offices, Building C, 1062 Budapest	Givaudan Finance Services Kft (GFS)			■			
India	Plot No. 30, Survey No. 168, Dabhel Industrial Estate, Daman 396210	Givaudan (India) Pvt Ltd		■				■
	Plot No. 26, 2nd Cross Jigani Industrial Area, Anekal Taluk, Jigani, Bangalore 560 105, Karnataka	Givaudan (India) Pvt Ltd	■					■
	401 Akruti Centre Point, 4th Floor, MIDC Central Road, MIDC, Andheri (East), Mumbai 400093	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■		■	■	
	Block B – Vatika Atrium, DLF Golf Course Road, Sector 53, Gurgaon, Haryana 122002	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■		■		

● Application only ▲ Flavour ingredients

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
Indonesia	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis Depok, West Java 16951	PT. Givaudan Indonesia	■	■			■	■
	Menara Anugrah 7th - 9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 - 8.7, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta 12950	PT. Givaudan Indonesia	■	■		■	■	
Iran	P.O. Box 15175/534 - No.202 – 204, Gol Bld., Gol Alley, After Park Saei, Vali Asr, Tehran	Givaudan Suisse SA (Iran Branch)	■	■		■		
Italy	Via XI Febbraio 99, 20090 Vimodrone, Milano	Givaudan Italia SpA	■	■		■	●	
Japan	3014-1 Shinohara-cho, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa 222-0026	Givaudan Japan K.K.	■			■	■	
	3056 Kuno, Fukuroi-shi, Shizuoka 437-0061	Givaudan Japan K.K.		■				■
	3-23, Shimomoguro 2-chome, Meguro-ku, Tokyo 153-0064	Givaudan Japan K.K.		■		■	■	
Malaysia	A-901 Menara 1, Kelana Brem Towers, Jalan SS 7/15 (Jalan Stadium), 47301 Petaling Jaya, Selangor, Darul Ehsan	Givaudan Malaysia Sdn Bhd	■	■		■	●	
Mexico	Camino a Quintanares Km. 1.5, 76700 Pedro Escobedo, Queretaro	Givaudan de México SA de CV	■			■		■
	Av. Eje Norte-Sur No. 11 Civic, 62578 Jiutepec, Morelos	Givaudan de México SA de CV		■		■	■	■
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 12 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan México SA de CV		■		■		
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 9 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan México SA de CV	■			■	■	
Netherlands	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland BV		■		■	■	▲
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland Services BV			■			
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland Finance BV			■			
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Treasury International BV			■			
	Nijverheidsweg 60, 3771 ME Barneveld	Givaudan Nederland BV		■				▲
New Zealand	2 Birmingham Road, East Tamaki, Auckland	Givaudan NZ Ltd		■		■		
Peru	Av. Victor Andrés Belaúnde 147, Centro Empresarial Real, Torre Real 1 Piso 11, San Isidro, Lima 27	Givaudan Peru SAC	■	■		■	●	
Philippines	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters	■			■	●	
	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters		■		■	●	
Poland	ul. Podchorazych 83, 00-722 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■		■		
Russian Federation	Riverside Towers Business Centre, Kosmodamianskaya Naberezhnaya 52/1, 115054 Moscow	Givaudan Rus LLC		■		■	■	
Singapore	Delovoy dom B-5, floor 9, Botanicheskiy pereulok 5, 129090 Moscow	Givaudan Rus LLC	■			■	■	
South Africa	1 Woodlands Avenue 8, Singapore 738972	Givaudan Singapore Pte Ltd	■	■		■	■	■
	9-11 Brunel Road, Tulisa Park, Johannesburg, 2197	Givaudan South Africa (Pty) Ltd		■		■	■	■
South Korea	51A Galaxy Avenue, Linbro Business Park Frankenswald, Sandton, 2065	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	■			■	●	
	11/F Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong, Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd	■			■	●	
	12/F Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd		■		■	●	
Spain	Colquide, 6 Edificio Prisma, 2a Planta, 28231 Las Rozas, Madrid	Givaudan Ibérica, SA		■		■		
	Pla d'en Battlé s/n, 8470 Sant Celoni, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA		■		■	■	■
	Edificio Géminis, Bloque B 1° 2º, Parque de Negocios Mas Blau, 8820 El Prat de Llobregat, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■			■		
Sweden	Råbyholms Allé 4, 22355 Lund	Givaudan North Europe AB		■		■		
Switzerland	Corporate Headquarters							
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan SA			■			
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan International SA			■			
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Finance SA			■			
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan Schweiz AG	■	■		■	■	■
	8310 Kempthal	Givaudan Schweiz AG		■			■	■
Taiwan, Republic of China	7/F, No 303, Hsin Yi Road, Sec 4, Taipei 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■		■	●	

● Application only ▲ Flavour ingredients

Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
Thailand	719 KPN Tower, 16 & 25 Floor, Rama 9 Road, Bangkok Huaykwang, Bangkok 10310	Givaudan (Thailand) Ltd	■	■	■		●	
Turkey	Ebulula Cad. Lale Sok., Park Maya Sitesi Barclay 19A Daire 6-7, Akatlar, Besiktas / Istanbul 34335	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sirketi	■			■		
	Büyükdere Cad. Telpa Plaza, No:195 K:3 Levent, Istanbul 34394	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sirketi		■		■		
UAE	Gulf Tower 901-902, P.O. Box 33170, Dubai	Givaudan Suisse SA (Representative Office)		■		■	■	
	Concord Tower Floor 21, Offices 2109 – 2114, P.O. Box No. 33170, Media City, Dubai	Givaudan Suisse SA (Dubai Branch)	■			■	■	
United Kingdom	Magna House, 76-80 Church Street, Staines, Middx., TW18 4XR	Givaudan UK Ltd	■			■		
	Chippenham Drive, Kingston, Milton Keynes, MK10 OAE	Givaudan UK Ltd		■		■	■	
	Kennington Road, Ashford, Kent, TN24 0LT	Givaudan UK Ltd	■			■	■	■
	Bromborough Port, Wirral, Merseyside, CH62 4SU	Givaudan UK Ltd		■		■	■	■
Ukraine	Pimonenko Str. 13 6B/18, Kiev 04050	Givaudan Suisse SA Representative Office in Kiev		■		■		
United States of America	880 West Thorndale Avenue, Itasca IL, 60143	Givaudan Flavors Corporation		■				■
	580 Tollgate Road, Suite A, Elgin IL, 60123	Givaudan Flavors Corporation		■		■	■	
	1199 Edison Drive, Cincinnati OH, 45216	Givaudan Flavors Corporation		■		■	■	
	245 Merry Lane, East Hanover NJ, 07936	Givaudan Flavors Corporation		■		■	■	■
	9500 Sam Neace Drive, Florence KY, 41042	Givaudan Flavors Corporation		■				■
	4705 U.S. Highway 92 East, Lakeland FL, 33801-9584	Givaudan Flavors Corporation		■		■		■
	100 East 69th Street, Cincinnati OH, 45216	Givaudan Flavors Corporation		■				■
	International Trade Center, 300 Waterloo Valley Road, Mount Olive NJ, 7828	Givaudan Fragrances Corporation	■					■
	40 West 57th St. 11th floor, New York NY, 10019	Givaudan Fragrances Corporation	■			■	■	
	717 Ridgedale Avenue, East Hanover NJ, 7936	Givaudan Fragrances Corporation	■			■	■	
Venezuela	1702 Eska Way, Silverton OR, 97381	Pacific Pure-Aid Company		■		■	■	■
Venezuela	Calle Veracruz con calle Cali Torre, ABA Piso 8, Ofic 8ª, Las Mercedes, Caracas, CP 1060	Givaudan Venezuela SA	■	■		■	●	
Vietnam	Giai Viet Plaza 5th Fl., 180-182 Ly Chinh Thang Street, District 3, Ho Chi Minh City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Vietnam Representative Office	■	■		■	●	

● Application only ▲ Flavour ingredients

Givaudan AG

Chemin de la Parfumerie 5
1214 Vernier, Schweiz

Allgemeine Informationen

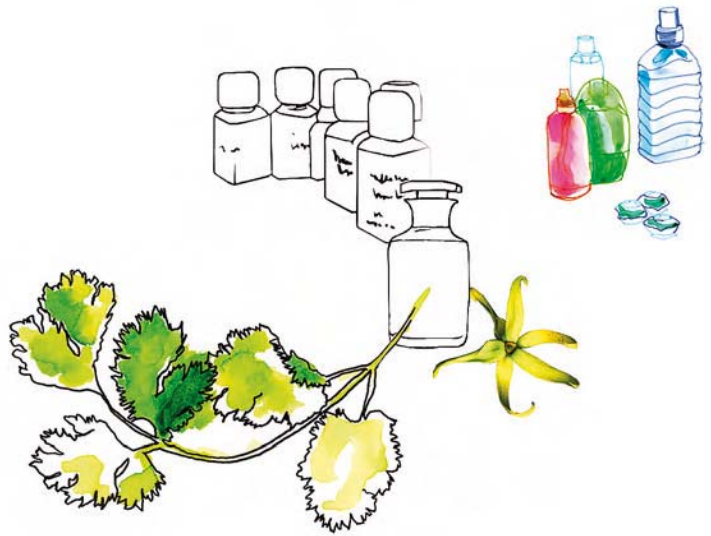
T + 41 22 780 91 11
F + 41 22 780 91 50

Medien und Investor Relations

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

Aktienregister

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



www.givaudan.com



Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com
Satz: Latitudesign, www.latitudesign.com
Illustration: Coco Tassel, www.cocotassel.com

Der Jahresbericht 2011 von Givaudan erscheint in englischer, deutscher und französischer Sprache.
Der Finanzbericht von Givaudan erscheint in englischer Sprache.
Alle genannten Marken sind gesetzlich geschützt.
In der Schweiz gedruckt.

Dieser Jahresbericht und dieser Finanzbericht können zukunftsgerichtete Aussagen enthalten. Diese Aussagen sind mit erheblichen Unsicherheiten verbunden und abhängig von unterschiedlichen wissenschaftlichen, geschäftlichen, wirtschaftlichen und finanziellen Faktoren. Daher können die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Investoren sollten sich bei Investitionsentscheidungen nicht auf diese Aussagen verlassen.

© 2012. Givaudan AG, Vernier (Schweiz)

