



**Nestlé**

Good Food, Good Life

Lagebericht 2018



**Nestlé.  
Lebensqualität verbessern  
und zu einer gesünderen  
Zukunft beitragen.**

# Unser Sinn

Nestlé. Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen.

Unser Ziel ist es, Nutrition, Gesundheit und Wellness auf verantwortungsbewusste und nachhaltige Weise zu verbessern. Über unser Angebot an Produkten und Dienstleistungen bieten wir Menschen und ihren Haustieren für jede Lebensphase und jede Tageszeit schmackhaftere, gesündere und praktische Produkte zur Wahl an.



## Vorderseite

**Milo: Energie mit Sinn und Zweck**  
Milo ist ein wichtiger Teil der Anstrengungen von Nestlé, einen gesünderen Lebensstil zu fördern, indem Kinder zu mehr Sport und einem gesünderen Essverhalten angehalten werden. Jedes Jahr unterstützt die Marke Basisprogramme mit verschiedenen Partnern, um das Leben von über 22 Millionen Kindern positiv zu beeinflussen.

## Inhaltsverzeichnis

2	<b>Brief an unsere Aktionäre</b>
6	<b>Umsetzung unserer wertschöpfenden Strategie</b>
10	<b>Innovationen für eine Welt im Wandel</b>
14	<b>Verbindung durch unsere Marken</b>
30	<b>Gemeinsame Wertschöpfung</b>
42	<b>Finanzielle Angaben</b>
57	<b>Corporate Governance und Compliance</b>
65	<b>Aktionärsinformation</b>

## Teilberichte

*Bericht zur Corporate Governance 2018*  
*Vergütungsbericht 2018*  
*Finanzielle Berichterstattung 2018*

## Online

Weitere Informationen zur Nestlé-Gruppe finden Sie auf [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

Erfahren Sie mehr über Gemeinsame Wertschöpfung auf [www.nestle.com/csv](http://www.nestle.com/csv)

# Unsere Leistung

Unsere Ergebnisse sind auf die Relevanz unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness zurückzuführen, die den Motor unserer Wertschöpfung darstellt.

Im Jahr 2018 betrug unser organisches Umsatzwachstum 3,0%. Unsere Kostensenkungsinitiativen sorgten für eine über den Erwartungen liegende Margenverbesserung von 50 Basispunkten.

Umsatz der Gruppe  
(in CHF)

**91,4  
Milliarden**

Organisches  
Wachstum\*

**3,0%**

Internes  
Realwachstum\*

**2,5%**

Zugrunde liegendes operatives Ergebnis\* (in CHF)

**15,5  
Milliarden**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge\*

**17,0%**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge\*

**+50** Basispunkte

bei konstanten Wechselkursen

bei konstanten Wechselkursen

Operatives Ergebnis\* (in CHF)

**13,8  
Milliarden**

Operative Ergebnismarge\*

**15,1%**

Operative Ergebnismarge\*

**+30** Basispunkte

bei konstanten Wechselkursen

Gewinn je Aktie (in CHF)

**3.36**

Gewinn je Aktie

**+45,5%**

Zugrunde liegender Gewinn je Aktie\*

**+13,9%**

bei konstanten Wechselkursen

Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (in CHF)

**15,4  
Milliarden**

Freier Geldfluss\* (in CHF)

**10,8  
Milliarden**

50,8% der Nettofinanzschulden

Vorgeschlagene Dividende (in CHF)

**2.45**

Vorgeschlagene Dividendenerhöhung

**+4,3%**

Der Entwicklung unserer Leistung liegen angepasste Zahlen für das Jahr 2017 zugrunde, wie im Vorwort auf Seite 44 beschrieben.

\* Nicht nach IFRS definierte finanzielle Leistungskennzahlen. Weitere Einzelheiten können Sie den Finanziellen Angaben auf Seite 44 entnehmen.

# Unser Geschäft

Seit über 150 Jahren produziert Nestlé Nahrungsmittel und Getränke, welche die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen.

Nestlé ist das weltweit grösste Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen. Wir sind ein internationales Unternehmen, das globale Strategien mit lokalem Engagement verbindet. Unser Erfolg beruht auf Vertrauen, Innovation und Relevanz. Durch unsere Marken, Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen, die das Leben verbessern, aber auch durch unser Engagement für Nutrition, Gesundheit und Wellness sichern wir uns in allen unseren Kategorien einen Platz im Leben der Menschen. Wir nutzen Chancen zur Premiumisierung, bieten aber auch erschwingliche nährstoffreiche Qualitätsprodukte an und generieren durch sinnvolle Differenzierung und Innovationen Mehrwert für unsere Marken und Produkte.

## Was wir verkaufen (in Milliarden CHF)

Getränke in flüssiger und Pulverform

21,6

Nutrition-Produkte und Health Science

16,2

Milchprodukte und Speiseeis

13,2

Produkte für Heimtiere

12,8

Fertiggerichte und Produkte für die Küche

12,1

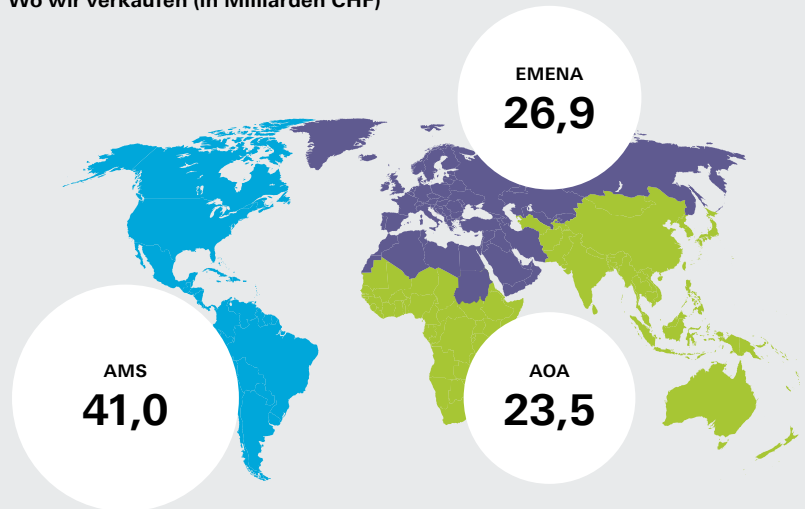
Süsswaren

8,1

Wasserprodukte

7,4

## Wo wir verkaufen (in Milliarden CHF)



Mitarbeitende

308 000

Länder, in denen wir verkaufen

190

Total Gehälter und Aufwendungen für Sozialleistungen der Gruppe (in CHF)

16 Milliarden

Im 2018 gezahlte Unternehmenssteuern (in CHF)

3,6 Milliarden

# Unsere Verpflichtungen

Unsere 36 Verpflichtungen aus dem Kapitel Gemeinsame Wertschöpfung helfen uns, unsere gemeinsamen Anstrengungen auf konkrete Ziele auszurichten.

Wir berühren Tag für Tag das Leben von Milliarden von Menschen: Dazu gehören nicht nur die Bauern, die unsere Rohstoffe erzeugen, sondern auch die Familien, die unsere Produkte genießen, sowie die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten. Wir interagieren aber auch mit der Natur, von der wir alle abhängig sind.



## Für Einzelne und Familien

**Über 1300**

neue Produkte für die Ernährungsbedürfnisse und -defizite von Säuglingen, Kindern, Schwangeren oder jungen Müttern im Jahr 2018 lanciert

**13,2%**

Reduktion von künstlichen Farbstoffen

**106 Millionen**

Kinder und Familien mit angereicherten Nahrungsmitteln und Getränken erreicht

**170 Millionen**

Portionen Gemüse zu unseren Nahrungsmitteln und Getränken hinzugefügt



## Für unsere Gemeinschaften

**181,8 Millionen**

Kaffeeseitzlinge seit 2010 an Bauern verteilt (Ziel bis 2020: 220 Millionen)

**63%**

des Volumens unserer 14 wichtigsten Rohstoffkategorien sind verantwortungsbewusst beschafft

**Über 26 000**

Arbeits-, Trainee- oder Ausbildungsplätze wurden Menschen unter 30 über unsere *Nestlé needs YOUth*-Initiative bereitgestellt

**440 000**

Zahl der Bauern, die durch Kompetenz- aufbauprogramme geschult wurden



## Für den Planeten

**2,6%**

Senkung indirekter Treibhausgasemissionen pro Tonne Produkt

**29,6%**

Senkung der direkten Wasserentnahme pro Tonne Produkt in jeder Kategorie seit 2010

**293**

Fabriken produzierten keinen Abfall zur Entsorgung

**34%**

unseres Stroms stammen aus erneuerbaren Quellen

# Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Seit über 150 Jahren erzielt Nestlé nachhaltige, branchenführende Resultate dank unseres Angebots an gesunden, schmackhaften und auch praktischen Nahrungsmittel- und Getränkeprodukten und Dienstleistungen. In einem sich rasch wandelnden Umfeld basiert unser Erfolg darauf, Kontinuität und Wandel in Einklang zu bringen. Nur durch Disziplin und entschlossenes Handeln können wir langfristig und nachhaltig Wert schaffen. Wir setzen weiter auf Nutrition, Gesundheit und Wellness und bleiben unserem Sinn und unseren Werten treu. Wir wandeln uns, indem wir unser Portfolio laufend den Konsumentenbedürfnissen anpassen, wissenschaftliche Grenzen verschieben, Innovation beschleunigen und unsere Agilität und Effizienz weiter steigern. Unsere Mitarbeitenden tragen diese Veränderungen engagiert mit. Wir sind daher überzeugt, dass Nestlé für die Zukunft gut aufgestellt ist.

## Planmässige Umsetzung der Ziele für 2020

Unser Wertschöpfungsmodell basiert auf einem ausgewogenen Verhältnis von Umsatz- und Gewinnwachstum sowie verbesserter Kapitaleffizienz. Bis 2020 streben wir ein mittleres einstelliges organisches Wachstum an. Zudem wollen wir die bereinigte operative Ergebnismarge von 16,0% im Jahr 2016 auf 17,5% bis 18,5% steigern. Unsere Ergebnisse für 2018 zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind:

- Organisches Wachstum von 3,0%, mit anhaltend starkem internem Realwachstum (RIG) von 2,5% und Preisanpassungen von 0,5%. Das Wachstum wurde unterstützt durch eine stärkere Dynamik in den Vereinigten Staaten und China sowie im Säuglingsnahrungsgeschäft.
- Der publizierte Umsatz stieg um 2,1% auf CHF 91,4 Milliarden (2017: CHF 89,6 Milliarden). Nettozukäufe erhöhten den Umsatz um 0,7%, Wechselkurseffekte reduzierten ihn um 1,6%.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge erreichte 17,0%, ein Anstieg um 50 Basispunkte. Die publizierte operative Ergebnismarge stieg um 30 Basispunkte auf 15,1%, was höhere Restrukturierungskosten widerspiegelt.

Aufgrund dieser Ergebnisse hat der Verwaltungsrat die 24. Dividendenerhöhung in Folge vorgeschlagen. Die Ausschüttung steigt 2019 auf CHF 2.45.

## Schärfung unseres strategischen Fokus

2018 bestätigte der Verwaltungsrat die «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie und unternahm Schritte, um unseren strategischen Fokus deutlicher auf Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Produkte zu set-

zen. Wir investieren weiter, um die Wachstumskategorien Kaffee, Produkte für Heimtiere, Nutrition, Wasser und Nestlé Health Science voranzubringen. Bei den anderen Kategorien setzen wir auf ein ausgewogenes Verhältnis von Wachstum und Wertschöpfung. Nach genauer Analyse schloss der Verwaltungsrat, dass die künftigen Wachstumschancen für Nestlé Skin Health aufgrund veränderter Branchendynamiken zunehmend ausserhalb unseres strategischen Fokus liegen. Daher entschied er, im langfristigen Interesse dieses Geschäfts und der Aktionäre strategische Optionen für Nestlé Skin Health zu prüfen. Diese Prüfung soll bis Mitte 2019 abgeschlossen sein.

Durch Akquisitionen, die hohes Wachstumspotenzial und attraktive Renditen bieten und auf unseren Führungspositionen aufbauen, haben wir unser Portfoliomanagement weiter verstärkt. Wir haben von Starbucks unbefristete globale Lizenzrechte für Konsum- und Gastronomieprodukte erworben und so mit *Starbucks*, *Nescafé* und *Nespresso* die weltweit bekanntesten Kaffeemarken zusammengeführt. Wir haben Atrium Innovations, einen Weltmarktführer von natürlichen, gentechnikfreien Vitaminen und Nahrungsergänzungsmitteln, übernommen. Zudem haben wir den Verkauf unseres Süsswarengeschäfts in den USA abgeschlossen, wo unser geringer Marktanteil unsere Erfolgchancen eingeschränkt hat. Auch die kerngeschäftsfremde Gerber Life Insurance wurde verkauft.

## Wachstumsbeschleunigung durch Innovation in einem sich rasch wandelnden Umfeld

2018 konnten wir Umsatzwachstum und Rentabilität steigern. Dies gelang trotz eines volatilen Umfelds und starker



Paul Bulcke, Präsident des Verwaltungsrats (links),  
und U. Mark Schneider, Delegierter des Verwaltungsrats (rechts)

«Wir setzen unsere «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie weiter um und schaffen kurz- und langfristig nachhaltigen Wert für die Aktionäre und andere Anspruchsgruppen.»

Verwerfungen in unserer Branche und im Einzelhandel. Die Geschmäcker, Präferenzen und Erwartungen der Konsumenten verändern sich schneller denn je. Aufgrund des Trends zu natürlicheren und Bio-Nahrungsmitteln, pflanzlichen Proteinen sowie einfacheren, gesünderen Zutaten müssen wir schneller innovieren. Unser Wachstum wurde durch disziplinierte Umsetzung und kurze Innovationszyklen unterstützt. Um neue Produkte rasch einzuführen, nutzen wir Rapid-Prototyping-Verfahren und unser führendes F&E-Netzwerk für schnelle Markttests. So lancierten wir schnelle Innovationen wie *KitKat Ruby*, *Yes! Snackriegel*, *Perrier & Juice* und die veganen Fleischersatzprodukte von *Garden Gourmet*.

Zudem revolutionieren Digitalisierung und Online-Shopping den Einzelhandel. Wir nutzen die Chancen, die der digitale Wandel im Marketing, in den sozialen Medien und im E-Commerce bietet. So können wir unsere Kunden direkt mit stärker personalisierten Produkten, Botschaften und Dienstleistungen erreichen. 2018 stieg unser E-Commerce-Umsatz organisch um +18% (+25% ohne Nespresso) auf 7,4% des Gesamtumsatzes. Auch andere wachstumsstarke Kanäle wie Direct-to-Consumer, Convenience-, Club- und Fachgeschäfte, wie zum Beispiel Bio-Läden, sowie Ausser-Haus-Verpflegung leisteten einen hohen Umsatzbeitrag. Wir passen unsere Geschäftsmodelle laufend an, wo immer Menschen unsere Marken und Produkte nachfragen.

Unseren Konsumenten ist es nicht nur wichtig, was sie essen, sondern auch, wie Produkte hergestellt werden und wie sie sich auf Umwelt und Gesellschaft auswirken. Die Themen Verpackungen und Plastik haben wir stark priorisiert und wollen bis 2025 100% unserer Verpackungen recyclingfähig oder wiederverwendbar machen. Mit unseren Partnern im Einzelhandel und Regierung streben wir auch kollektive Massnahmen auf Branchenebene an.

Für 2019 rechnen wir mit steigenden Inputkosten, insbesondere bei Energie, Vertrieb und Verpackung. Da sich in Teilen der Welt eine Reinflation abzeichnet, insbesondere in den aufstrebenden Märkten und den USA, wird unser Erfolg weiterhin von unserer Marken-, Differenzierungs- und Innovationsstärke abhängen.

### **Verbesserung der betrieblichen Effizienz**

Wir bemühen uns verstärkt um operative Effizienz und eine Senkung der strukturellen Kosten, um Wachstum und Renditen zu steigern. Denn die Konsumenten sollen nicht für unsere Ineffizienzen zahlen. Unsere umfangreichen Kostensenkungsprogramme in Verwaltung, Beschaffung und Produktion sind gut vorangekommen.

Wir haben unseren Geschäftsfokus durch vereinfachte, standardisierte Prozesse weiter geschärft. Zudem haben wir die Durchdringung unserer Shared Service Center von 17% auf 35% gesteigert und sollten bis 2020 die angepeilten 50% erreichen. In der Beschaffung erzielten wir hohe Einsparungen, indem wir unsere Grössen- und Skalenvorteile durch drei globale Beschaffungszentren ausspielten. Heute beziehen wir darüber 55% unseres Bedarfs und werden diesen Anteil bis 2020 auf 60% erhöhen. In der Produktion haben wir unser Fabriknetz weiter gestrafft und die Kapazitätsauslastung erhöht.

Die bisherigen Einsparungen trugen stark zur Verbesserung unserer bereinigten operativen Ergebnismarge bei. Sie stieg 2018 um 50 Basispunkte auf 17,0%.

Wir erzielten weitere Effizienzsteigerungen in F&E und Marketing. Dadurch wollen wir primär Ressourcen freisetzen, um in Wachstumschancen und Innovationen zu investieren.

Wir vereinfachen unsere Organisationsstruktur weiter, um Entscheidungsprozesse und unsere Reaktion auf neue Konsumententrends zu beschleunigen. 2018 wurde das Säuglings- und Babynahrungsgeschäft erfolgreich von einem global in ein regional geführtes Geschäft umgewandelt, das unter den einzelnen Zonen ausgewiesen wird. Zudem setzte die Zone EMENA ihre Transformation zu einer kategoriefokussierten Organisation fort. Wir bleiben jedoch durch unsere Nestlé-Märkte mit den lokalen Konsumenten verbunden. Parallel haben wir die Vergütung angepasst, um den Fokus auf Preisgestaltung und Kapitaleffizienz zu erhöhen.

### **Steigende Erträge für die Aktionäre**

2018 führten wir durch Dividenden und Aktienrückkäufe CHF 13,9 Milliarden an die Aktionäre zurück. Die Aktienrückkäufe im Rahmen des im Juli 2017 lancierten Aktienrückkaufprogramms beliefen sich auf CHF 6,8 Milliarden. In den letzten zehn Jahren hat Nestlé insgesamt CHF 104 Milliarden an ihre Aktionäre zurückgeführt – davon CHF 40 Milliarden durch Aktienrückkäufe.

### **Engagement der Mitglieder des Verwaltungsrats**

Unser Verwaltungsrat ist stark engagiert und berät uns aktiv bei unserer langfristigen «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie und der Gemeinsamen Wertschöpfung. Wir profitieren von der Kompetenz der sieben neuen unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder, die seit 2015 zu uns gestossen sind. Drei davon wurden 2018 berufen und bringen wichtiges Know-how und Erfahrungen aus der Führung konsumentenorientierter Unternehmen mit.

2018 führte der Verwaltungsrat eine strategische Prüfung durch, bei der die jüngsten Trends in der Nahrungsmittel-



und Getränkeindustrie und unsere Reaktion darauf analysiert wurden. Weiter evaluierte er unsere Finanzstruktur und unseren Ansatz und Erfolgsausweis bei Akquisitionen und Veräusserungen. Er entschied, strategische Optionen für Nestlé Skin Health zu prüfen. Ferner überwacht er laufend die Renditen und strategischen Optionen unserer finanziellen Beteiligung an L'Oréal.

Der Verwaltungsrat überprüfte die Fortschritte von Nestlé Business Excellence. Er beurteilte auch unseren Talentpool und förderte Massnahmen, um das Geschlechterverhältnis und die kulturelle Vielfalt zu verbessern. Ferner untersuchte er, wie die Strategien zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talenten an die sich verändernden Anforderungen der Arbeitnehmer angepasst werden.

Bei seinem jährlichen Besuch eines wichtigen Markts besuchte der Verwaltungsrat Nestlé in den USA.

2018 setzte er auch seine Überprüfung der Governance-Richtlinien und der Vergütung fort, um Best Practices zu gewährleisten. Der Kontrollausschuss und der Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss sorgten für eine lückenlose Risikoüberwachung. Der Nachhaltigkeitsausschuss evaluierte unser Umwelt-, Sozial- und Governance-Engagement mit dem Ziel, die Lebensqualität zu ver-

bessern und zu einer gesünderen Zukunft für Einzelne und Familien, Gemeinschaften und den Planeten beizutragen.

### **Mehrwert für alle Anspruchsgruppen**

Wir sind überzeugt, dass wir durch unsere Gemeinsame Wertschöpfung die Wertschöpfung für unsere Aktionäre optimieren und langfristige positive Auswirkungen auf alle mit unserem Geschäft verbundenen Anspruchsgruppen haben, darunter Mitarbeitende, Konsumenten, Geschäftspartner und die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Wir wissen, dass wir uns das Vertrauen aller Anspruchsgruppen kontinuierlich erarbeiten müssen. Dies muss dadurch geschehen, wie wir unsere Geschäfte führen, Produkte entwickeln und profitables Wachstum anstreben. Wir verfolgen dabei einen ausgewogenen Ansatz, indem wir die Meinungen dieser Anspruchsgruppen berücksichtigen und Nutrition, Gesundheit und Wellness in den Mittelpunkt unserer Strategie stellen.

Wir möchten an dieser Stelle allen Mitarbeitenden für ihren Einsatz, ihre Initiative und ihren Ergebnisbeitrag danken. Wir danken auch den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten. Und wir danken Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre anhaltende Unterstützung, Ihr Vertrauen und Ihre Zuversicht.



**Paul Bulcke**  
Präsident

**U. Mark Schneider**  
Delegierter des Verwaltungsrats

# Umsetzung unserer wertschöpfenden Strategie



**Purina ONE: Die wachstumsstärkste Milliardenmarke von Nestlé**

Der Erfolg von *Purina One* basiert auf dem überlegenen Nährwertprofil ihrer Produkte,

die ein Leben lang sichtbar zur Gesundheit unserer Haustiere beitragen.

Getreu dem Motto «Good Food, Good Life» setzen wir uns für mehr Lebensqualität und eine gesündere Zukunft ein. Unsere Beliebtheit bei den Konsumenten ist die Basis unserer nachhaltigen Finanzergebnisse und unterstützt uns dabei, Vertrauen zu schaffen und unsere Marktführung zu verteidigen. Dank einer überzeugenden «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie generieren wir kurz- und langfristig nachhaltigen Wert.

Nestlé hat viele Stärken, die uns branchenführend machen – die grösste sind unsere Mitarbeitenden. Wir besitzen ein attraktives Produktportfolio mit marktführenden Wachstumskategorien. Als globales, aber lokal verwurzeltes Unternehmen können wir lokale Konsumenten verstehen und rasch auf ihre Präferenzen reagieren. Wir haben starke, wertvolle Marken, denen die Konsumenten vertrauen. Unsere Produkte erreichen täglich über eine Milliarde Konsumenten weltweit. Wir besitzen auch führende F&E-Kapazitäten, die unsere «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie und unsere Innovationsinitiativen unterstützen.

### **Unsere «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie**

Unser Erfolg basiert auf unserer «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie. Nahrungsmittel und Getränke stehen bei uns im Mittelpunkt. Wir wollen die schmackhaftesten und gesündesten Produkte für jede Tageszeit und jede Lebensphase in einem praktischen Format bereitstellen. Wir wollen Chancen zur Premiumisierung nutzen, aber auch günstige Qualitätsprodukte anbieten. Wir steigern den Wert unserer Marken und Produkte durch sinnvolle Differenzierung und Innovation. Dabei verbessern wir laufend Geschmack, Convenience und Nährwertprofil. Wir sind gut positioniert, um ernährungswissenschaftliche Erkenntnisse – über die ersten 1000 Lebenstage bis zum gesunden Altern – zu gewinnen und weiterzugeben. Und wir profitieren davon, dass das Interesse an der gesundheitsfördernden Wirkung von Ernährung wächst.

### **Wie sorgen wir für langfristige Wertschöpfung?**

Unser langfristiges Wertschöpfungsmodell setzt auf ein ausgewogenes, ressourceneffizientes Umsatz- und Gewinnwachstum. Wir schaffen Wert durch:

- **Wachstumssteigerung**, indem wir innovieren, uns abheben und für die Konsumenten relevant sind. Bis 2020 wollen wir ein mittleres einstelliges organisches Wachstum erzielen.
- **Steigerung der operativen Effizienz** mit dem Ziel, unsere bereinigte operative Ergebnismarge von 16,0% im Jahr 2016 auf 17,5% bis 18,5% zu erhöhen.
- **Disziplinierte und klar priorisierte Ressourcen- und Kapitalallokation**, unter anderem über Akquisitionen und Veräusserungen.

### **Wachstum steigern**

Unser Portfolio ist gut für Wachstum positioniert. Bislang lag unser organisches Wachstum konstant im oberen Branchenbereich. Das Ziel ist ein mittleres einstelliges organisches Wachstum bis 2020.

Investitionen in Wachstumskategorien und -regionen. Wir haben fünf wachstumsstarke Nahrungsmittel- und Getränkekategorien identifiziert: Kaffee, Produkte für Heimtiere, Nutrition, Wasser und Nestlé Health Science. Sie machen 57% des Umsatzes und 61% des bereinigten operativen Ergebnisses\* aus. 2018 betrug das organische Wachstum +4,0%. In diesen Kategorien haben wir starke Marktpositionen und Angebote, mit denen wir uns deutlich differenzieren. Bei der Kapitalallokation werden diese Kategorien priorisiert und erhalten nach Bedarf hohe Investitionen in F&E, Marketing, Sachanlagen und externes Wachstum. Die anderen Kategorien leisteten weiterhin wichtige Beiträge mit einem organischen Wachstum von 1,9% im Jahr 2018. Hier streben wir eine Kombination von Wachstum und Wert an.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Ausbau unserer Präsenz in Wachstumsregionen. Die aufstrebenden Märkte trugen 42% zum Gesamtumsatz bei. 2018 wuchsen sie organisch um +4,9% und damit dreimal schneller als die entwickelten Märkte, bei einer höheren bereinigten operativen Ergebnismarge. In den meisten von ihnen ist Nestlé seit Jahrzehnten präsent. Unsere Marken geniessen dort grosses Vertrauen und gelten zu Recht als lokal.

Turnaround bei ertragsschwachen Geschäften. Wir haben Massnahmen ergriffen, um ertragsschwache Geschäfte durch Innovation, besseres Konsumentenverständnis und

---

\* Vor nicht zugeweilten Posten

gegebenenfalls durch Führungswechsel und Umstrukturierung zu optimieren. So gelang 2018 etwa bei Nestlé Skin Health und Yinlu in China der Turnaround.

Innovative Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln. Rasche Innovationen und schnellere Markteinführungen sind wichtige Elemente unserer Wachstumsagenda. Wir investieren auch weiter in modernste Wissenschaft und Technologie, um den sich ändernden Konsumentenerwartungen durch neue und neu formulierte Produkte zu begegnen. Innovationen helfen uns zudem, unsere Angebote zu premiumisieren und die Margen zu verbessern. 2018 entfielen 22% unseres Umsatzes auf Premiumprodukte. Wir innovieren aber auch bei Geschäftsmodellen. Vor allem fokussieren wir stark auf personalisierte und Direct-to-Consumer-Angebote. 2018 stammten 8,2% unseres Umsatzes aus Direct-to-Consumer-Geschäftsmodellen.

Chancen im digitalen Bereich nutzen. Unsere digitale Transformation fokussiert darauf, Konsumenten hochgradig personalisierte Mitteilungen, Services und Produkte anzubieten. Wir modernisieren unsere Marken und Betriebsaktivitäten daten- und technologiegestützt und entwickeln neue, digitalisierte Geschäftsmodelle. Bereits 10% aller Konsumentenkontakte sind personalisiert. Zudem wuchs unser E-Commerce-Umsatz 2018 fünfmal schneller als der Konzerndurchschnitt und erreichte 7,4% des Gesamtumsatzes.

Unser Portfolio verwalten. Wir entwickeln unser Portfolio weiter, damit daraus attraktive, wachstumsstarke Geschäfte entstehen. 2018 stärkten wir unsere Position im Kaffee-geschäft, indem wir von Starbucks unbefristete globale Lizenzrechte für Konsum- und Gastronomieprodukte erwarben. Zudem veräusserten wir unser US-Süsswarengeschäft und Gerber Life Insurance. Dennoch liegt noch viel Arbeit vor uns. Wir wissen, dass Akquisitionen Zugang zu neuen Technologien, Marken, Kategorien und Regionen ermöglichen. Kleine bis mittelgrosse Akquisitionen ermöglichen zudem, schnell und kosteneffizient neue Fähigkeiten oder Geschäftsmodelle zu erschliessen. Wir veräussern auch aktiv Geschäfte, die nicht zum Kerngeschäft gehören und limitierte Erfolgsaussichten bieten. Wir gehen dabei diszipliniert vor, um potenzielle Beeinträchtigungen zu minimieren und den Wert bestehender Geschäfte zu maximieren.

### **Betriebliche Effizienz verbessern**

Neben unserer Wachstumsagenda wollen wir die bereinigte operative Ergebnismarge von 16,0% im Jahr 2016 bis 2020 auf 17,5% bis 18,5% steigern.

Kosten senken. Wir führen mehrere Kostensenkungsinitiativen durch, um die strukturellen Kosten in für Konsumenten nicht sichtbaren Bereichen um CHF 2,0 bis 2,5 Milliarden

zu senken. Diese konzentrieren sich vor allem auf die Verwaltung, Beschaffung und Produktion.

Unseren Geschäftsfokus konnten wir durch unser «Nestlé Business Excellence»-Programm zur Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen weiter schärfen und so die Verwaltungskosten senken. Zudem steigerten wir die Durchdringung unserer Shared Service Center von 17% auf 35% und sind auf gutem Weg, bis 2020 die angestrebten 50% zu erreichen. Durch die Schliessung und Konsolidierung von Standorten konnten wir ausserdem Effizienzsteigerungen im Bereich Immobilien- und Facility-Management erreichen.

In der Beschaffung erzielten wir hohe Einsparungen, indem wir unsere Grössen- und Skalenvorteile durch drei globale Beschaffungszentren ausspielten. Heute beziehen wir darüber 55% unseres Bedarfs und werden diesen Anteil bis 2020 auf 60% erhöhen.

In der Produktion haben wir unser Fabriknetz weiter gestrafft und die Kapazitätsauslastung erhöht.

Die bisherigen Einsparungen in diesen drei Bereichen trugen im Jahr 2018 stark zur Verbesserung unserer bereinigten operativen Ergebnismarge um 50 Basispunkte auf 17,0% bei, wobei weiteres Potenzial besteht.

Ressourcen freisetzen. Wir haben weitere Effizienzsteigerungen in der F&E und im Marketing erzielt. Dadurch wollen wir primär Ressourcen freisetzen, um in Wachstum und Innovationen zu investieren. So wurden in den letzten drei Jahren im Marketing mehr als CHF 700 Millionen eingespart und in den Aufbau unserer Marken reinvestiert.

Managementstrukturen und -systeme überarbeiten. Wir haben unsere Organisation weiter angepasst, um sie einfacher und agiler zu machen. Wir ermöglichen unseren Markt- und Regionalteams, das Wachstum voranzutreiben. Wir unterstützen sie mit Initiativen, die unsere Organisation flacher und die lokale Entscheidungsfindung schneller machen. Parallel wurde unsere Vergütung angepasst, um den Fokus auf profitables Wachstum und Kapitaleffizienz zu legen.

### **Kapitalallokation mit Disziplin und klaren Prioritäten**

Wir verfolgen eine umsichtige Finanzpolitik, die auf das richtige Verhältnis zwischen Kapitalallokation und flexiblem Zugang zu den Finanzmärkten abzielt. Hierfür haben wir klare Prioritäten gesetzt.

In organisches Wachstum investieren. Wir investieren über F&E, Markenunterstützung und Sachanlagen in unser Geschäft, um das Umsatzwachstum zu unterstützen. Unser Ansatz ist rigoros und kritisch.

Die meisten Ressourcen erhalten die Geschäfte mit dem höchsten Gewinnpotenzial. Wir haben uns auch weiter auf

## Ein ausgewogenes Wertschöpfungsmodell

Wir bei Nestlé sind überzeugt, dass langfristige nachhaltige Wertschöpfung am besten durch ein ausgewogenes Streben nach Wachstum, Rentabilität und Kapitaleffizienz erzielt wird. Wachstum ist der wichtigste Treiber der Wertschöpfung. Wir streben Effizienz und rentables Wachstum an, weil wir wissen, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit unsere Nachhaltigkeit sichert. Wir sind diszipliniert bei der Kapitalallokation und setzen uns für eine Steigerung der Aktionärserträge ein, während wir langfristig investieren und Gemeinsame Wertschöpfung generieren.

die Reduzierung des Umlaufvermögens konzentriert. Das über fünf Quartale gemessene durchschnittliche Umlaufvermögen in Prozent des Umsatzes erreichte 1,4% per Ende 2018, –20 Basispunkte gegenüber dem angepassten Vorjahreswert.

Dividendenausschüttung. Für 2019 hat der Verwaltungsrat die 24. Dividendenerhöhung in Folge mit einer Ausschüttung von CHF 2.45 vorgeschlagen. Dies unterstreicht, dass wir laufend Kapital an unsere Aktionäre zurückführen wollen.

Disziplinierter Ansatz bei Akquisitionen. Dieser zielt auf strategische und kulturelle Komplementarität und finanzielle Rendite ab. Wir verfolgen eine disziplinierte Akquisitionspolitik, vor allem betreffend Preisbereitschaft. Wir priorisieren unsere Wachstumskategorien und -regionen, insbesondere Kaffee, Nutrition, Produkte für Heimtiere, Wasser und Nestlé Health Science. Für die akquirierten Unternehmen haben wir solide Integrationspläne mit klaren Verantwortlichkeiten und präzisen Zielen.

Aktienrückkäufe. Im Jahr 2018 führten wir durch Aktienrückkäufe CHF 6,8 Milliarden Kapital an die Aktionäre

zurück. Dies ist Teil des im Juli 2017 angekündigten dreijährigen Aktienrückkaufprogramms über CHF 20 Milliarden. Insgesamt haben wir in den vergangenen zehn Jahren CHF 104 Milliarden an die Aktionäre zurückgeführt.

Wir überprüfen regelmässig unsere Kapitalstruktur, damit sie den Marktbedingungen und unseren strategischen Prioritäten weiterhin entspricht.

### **Gemeinsame Wertschöpfung**

Gemeinsame Wertschöpfung ist das Grundprinzip unseres geschäftlichen Handelns. Wir sind überzeugt, dass unser langfristiger Erfolg eng an die Generierung von Mehrwert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft geknüpft ist.

Geschäftlicher Nutzen und eine positive gesellschaftliche Wirkung verstärken sich gegenseitig. In der Praxis müssen unsere Produkte dem Konsumenten einen Ernährungsvorteil bieten. Sie müssen auch zur Entwicklung der lokalen Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, und durch einen ressourcenschonenden Ansatz zum Erhalt der Umwelt für zukünftige Generationen beitragen.

# Innovationen für eine Welt im Wandel



**NAN Supreme:**  
Wissenschaftlicher  
Durchbruch sorgt für neuen  
Wettbewerbsvorteil

Nestlé ist führend bei der  
Entwicklung wissenschaftlich  
erforschter und erprobter  
Säuglingsnahrung.

*NAN Supreme* enthält Humane-  
Milch-Oligosaccharide (HMO),  
die gute Darmbakterien fördern  
und durch die Stimulierung

des Immunsystems  
Infektionsrisiken verringern.

Kontinuierliche Innovation war schon immer Teil unserer Kultur. Sie ist Grundlage für unseren Erfolg und elementar für unsere Strategie. Unser Wettbewerbsvorteil ist seit über 150 Jahren einzigartig und unser Wissen über den Zusammenhang von Ernährung und Gesundheit unerreicht. Unser Wachstum beruht auf der Fähigkeit, lokale und globale Trends zu erkennen und daraus sinnvolle Innovationen für die Bedürfnisse der Konsumenten zu entwickeln.

### **Auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Innovationen**

Nestlé betreibt das umfangreichste Forschungs- und Innovationsnetzwerk der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie und hat 2018 CHF 1,7 Milliarden in F&E investiert. Diese Investitionen stärken unser wissenschaftliches Fundament und bringen bahnbrechende wissenschaftliche und technologische Entwicklungen hervor.

Wir investieren weiterhin in langfristige Innovationsprojekte mit hohem Renditepotenzial wie die Ernährung von Mutter und Kind, gesundes Altern, personalisierte Ernährung und das Verständnis des Mikrobioms. Wir verpflichten uns, getreu unserer «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie den Gehalt unserer Produkte an Zucker, Salz und gesättigten Fettsäuren weiter zu reduzieren. Wir eliminieren Nahrungsmittelzusatzstoffe und reichern bestehende Produkte für einen höheren Ernährungsnutzen an.

Wir drängen auf schnellere Innovationen, um noch besser auf Konsumtrends einzugehen. Um neue Ideen zügig voranzutreiben und zu testen, regen wir unsere Forscher zu unternehmerischem Denken an. In enger Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten, Start-ups und Innovationspartnern in aller Welt greifen wir aufkommende Trends in Wissenschaft und Technologie auf.

### **Rascher Wandel der Konsumentenpräferenzen**

Das Veränderungstempo in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie ist hoch. Start-ups, die klein, agil und wendig sind, fordern die grossen Akteure heraus. Nicht minder rasch ändern sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Konsumenten. Getrieben vom Wunsch nach grösserer Transparenz und neuen Erfahrungen wächst die Nachfrage nach Produkten, die gesünder, natürlicher, authentischer und lokal inspiriert sind. Weltweit zeigt sich ein Trend hin zu einem gesünderen Lebensstil, mit dem auch eine vegetarische, laktosefreie oder glutenfreie Ernährung einhergehen kann.

### **Das Tempo beschleunigen**

Gute Ideen sind wichtig – noch wichtiger ist, dass daraus rasch attraktive und relevante Produkte entstehen. Wir wollen den Markt für uns einnehmen mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen, die überzeugen. Rapid Prototyping unterstützt eine zügige Produkteinführung. Unsere Grösse und Reichweite erleichtern schnelle Tests im Markt. F&E und kommerzielle Funktionen ermitteln gemeinsam, was aus Konsumentensicht wünschenswert, geschäftlich machbar und für Nestlé wertschöpfend ist. Dabei gehen wir pragmatisch vor: Neben unseren bestehenden Produktionsanlagen nutzen wir F&E-Einrichtungen und externe Produktionspartner, um neue Produkte schneller zu lancieren. So können wir Investitionsverpflichtungen verringern oder verschieben, bis das Zukunftspotenzial einer Innovation im Markt erwiesen ist.

### **Auf lokale Konsumtrends eingehen**

Unser Konsumentenverständnis ist branchenführend. Wir sind weitgehend dezentral organisiert, sodass unsere Teams nah am Konsumenten sind. Dies wollen wir stärker nutzen. Dazu vereinfachen wir Innovationsprozesse und ermöglichen lokalen Teams, Trends schneller aufzugreifen. Wir befürworten, dass sie initiativ werden und Produkte entwickeln, die für lokale Konsumenten relevant sind. Unser Ziel ist es, kontinuierlich herausragende innovative Produkte hervorzubringen.

### Mit Innovationen Nachhaltigkeit fördern

Unser Unternehmenssinn und unsere Verpflichtung, Mehrwert für *alle* unsere Anspruchsgruppen zu schaffen, prägen unsere Prioritäten im Innovationsbereich. Neben der Verbesserung des «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Profils unserer Kategorien wollen wir daher:

- **recyclingfähige Produktverpackungen entwickeln, um unsere Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern:** Wir investieren in umweltfreundliche Verpackungen und alternative Verpackungsmaterialien;
- **pflanzenbasierte Angebote entwickeln und eine nachhaltige Ernährung fördern:** Wir entwickeln nährstoffreiche Alternativen zu Milch- und Fleischprodukten mit überzeugendem Geschmacksprofil;
- **erschwingliche Nahrungsmittel ermöglichen:** Wir nutzen unser Know-how und neuartige Technologien für die Entwicklung von gesunden, angereicherten und möglichst günstigen Produkten.



### Verpackungsabfall reduzieren: das Nestlé Institute of Packaging Sciences

Das neue Institute of Packaging Sciences ist Teil unseres unternehmensweiten Bestrebens, alle unsere Verpackungen bis 2025 recyclingfähig oder wiederverwendbar zu machen. Es treibt die Erforschung und Entwicklung von recyclingfähigen, biologisch abbaubaren und kompostierbaren Polymeren sowie von funktionalen Papieralternativen zu Kunststoffen voran. Ergebnis soll eine Pipeline von funktionalen, sicheren und umweltfreundlichen Verpackungslösungen sein.



### Wissenschaftliche Entwicklungen bei Produkten für Heimtiere fördern: Nestlé Purina Institut

Purina treibt die wissenschaftliche Forschung im Bereich der Tiernahrung massgeblich voran. Das neu gegründete hochmoderne Purina Institut pflegt die globale Zusammenarbeit mit Veterinären und wissenschaftlichen Vordenkern. Dies fördert veterinärmedizinisches Wissen und hilft uns, besser zu verstehen, wie Tiernahrung zur Tiergesundheit beiträgt, um künftige Innovationen zu fördern und zu beflügeln.



**Mit pflanzlichen Proteinen auf Trends der Nahrungsmittelindustrie eingehen: Garden Gourmet**

Alternative Proteine stellen eine neue Wachstumsplattform dar, erweitern unser Produktportfolio für Flexitarier und Veganer und eröffnen kategorienübergreifende Chancen. Die kontinuierliche Expansion des *Garden Gourmet*-Sortiments zeigt, wie wir Konsumenten im Sinne von Nachhaltigkeit zu einer pflanzlicheren Ernährung anregen.



**Mit einzigartigen Lösungen vegane Trends aufgreifen: Häagen-Dazs**

Der Appetit der Konsumenten auf vegane Alternativen bringt ein neues Eiscreme-Segment hervor. Mit einem neuen Rezept setzt *Häagen-Dazs Trio* auf Erdnussbutter und Kokosnusscreme anstelle weniger nachhaltiger milchfreier Alternativen wie Mandelmilch. Mit seinen charakteristischen dünnen Schokoladenschichten bietet *Trio* Genuss und ein stark differenziertes Erlebnis.

**Interne Inkubatoren beschleunigen Produkt lancierungen: Outsiders**

*Outsiders*-Pizza veranschaulicht, wie wir uns die Start-up-Mentalität aneignen: Die lokal inspirierten Pizzen wurden von einem unserer internen Inkubatoren kreiert, dem es gelang, das Produkt innerhalb von neun Monaten in den Handel zu bringen.



# Verbindung durch unsere Marken

Über unsere Produkte und Marken treten wir tagtäglich millionenfach mit Menschen und ihren Haustieren in Verbindung, ein Leben lang. Durch unsere Marken können wir Erlebnisse schaffen, die über den reinen Produktnutzen hinausgehen.

Getränke in flüssiger und Pulverform

NESCAFÉ



NESPRESSO

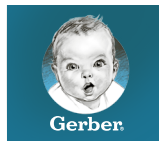


SPECIAL.7  
by Nestlé

Nutrition-Produkte und Health Science



illumina



Meritene

PRONOURISH



Restylane

GALDERMA

Milchprodukte  
und Speiseeis



Produkte  
für Heimtiere



Fertiggerichte  
und Produkte für  
die Küche



Süßwaren



Wasserprodukte



# Getränke in flüssiger und Pulverform

Die Kategorie Getränke in flüssiger und Pulverform umfasst unsere Segmente Kaffee, Kakao- und Malzgetränke sowie Tee mit legendären Marken wie *Nescafé*, der beliebtesten Kaffeemarke weltweit, *Nespresso*, unserem Premiumkaffee-Erlebnis, und *Milo*, dem weltweit meistverkauften Schokoladen-Malzgetränk.



## Koordinierte Kampagne beschleunigt die globale Markteinführung: Nescafé

*Nescafé Gold*, unsere löslichen Premium-Kaffees, wurden 2018 in neuer Rezeptur in mehreren EMENA- und ASEAN-Märkten lanciert. Im Interesse maximaler Schnelligkeit, Reichweite und Effizienz wurde die Einführung von einer weltweit einheitlichen Werbekampagne begleitet.

## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 21,6 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **22,7%**
- 3 **23,6%** des Umsatzes von Nestlé



## Bio-Produkte unterstützen die Premiumisierung: Nescafé Dolce Gusto

*Dolce Gusto* hat mit *Absolute Origin* ein neues Sortiment aus herkunftstreuen Kaffees lanciert, das biozertifiziert und nachhaltig beschafft ist und ein authentisches Premiumkaffee-Erlebnis bietet.



**Handwerkliches Können stärkt die Premiumpositionierung: Nespresso**

*Master Origin* Indonesia ist der jüngste Neuzugang in einem Sortiment von Craft-Kaffees, das die Premiumpositionierung von *Nespresso* stärkt. Die Fairtrade-Zertifizierung untermauert das Bekenntnis der Marke zu Authentizität und Nachhaltigkeit.

**Neuzugang stärkt Portfolio unserer Kaffeemarken: Starbucks**

Die Lizenzvereinbarung mit Starbucks stärkt unsere Position bei Röst- und Mahlkaffee vor allem in den USA erheblich. 2019 werden wir *Starbucks*-Produkte in verschiedenen Formaten weltweit in den Einzelhandel bringen, einschliesslich Kapseln, die mit den Systemen von *Nespresso* und *Nescafé Dolce Gusto* kompatibel sind.



**Portfolios werden um zuckerärmere Produkte und Produkte ohne Zuckerzusatz ergänzt: Milo**

*Milo Gao Kosong* veranschaulicht unser kontinuierliches Bestreben zur Verringerung des Zuckergehalts. Das für den Singapur Markt entwickelte Produkt basiert auf einem Rezept, das nur natürlichen Zucker aus Malz und Milch verwendet und frei von zugesetzter Saccharose ist.



**Neue Angebote setzen neue Trends: Nescafé**

Der Stickstoff-infundierte Kaffee *Azera* ist ein weiteres Highlight im *Nescafé* Premiumangebot an Fertiggetränken und Produkten für den Ausser-Haus-Konsum. *Nitro* bietet modernen Kaffeetrinkern dank seiner besonderen Konsistenz neuartigen Kaffeegenuss, der geschmacklich überzeugt und sich abhebt.



# Nutrition- Produkte und Health Science

Unsere Nutrition-Produkte umfassen Säuglings- und Baby-nahrung. Die Vorzüge unseres Portfolios in diesen wachstumsstarken Kategorien basieren auf führender Forschung und robusten Positionen in aufstrebenden Märkten. Nestlé Health Science (NHSc) ist eine weitere Wachstumsplattform und gut aufgestellt, um in Medical Nutrition, Consumer Care, bei Vitaminen, Mineralien und Nahrungsergänzungsmitteln eine Führungsposition einzunehmen.



## Stärkung einer Megamarke durch kontinuierliche Innovation: S-26

Die Marke S-26 gestaltete 2018 ihr Kernsortiment GOLD mit HMO und  $\alpha$ -Lipiden um. Letztere liefern wichtige Nährstoffe für die Entwicklung des Gehirns und ihre Wirksamkeit wird von laufenden klinischen Programmen belegt. Auf Konsumentenwunsch wurde das Sortiment mit S-26 Organic um eine Bio-Variante ergänzt.



## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 16,2 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **20,6%**
- 3 **17,7%** des Umsatzes von Nestlé



## Grundlagenforschung als Basis für eine neue Wachstumsplattform: NAN

Unsere bahnbrechende Säuglingsnahrung mit HMO (Humane Milch-Oligosaccharide) ist mittlerweile über mehrere Marken in 36 Ländern erhältlich. NAN mit HMO ist eine der erfolgreichsten Produkt lancierungen unserer Geschichte und veranschaulicht unser Bekenntnis zu langfristiger Grundlagenforschung.



**Eine natürliche Marke, die weiter auf Differenzierung setzt: Garden of Life**

Die Atrium-Marke *Garden of Life* findet mit ihren natürlichen Produkten besonderen Anklang bei den Konsumenten. Ihre neue Linie mit pflanzlichen Nahrungsergänzungsmitteln stammt aus vollständig rückverfolgbarem, zertifiziertem Bio-Anbau, ist gentechnik- und glutenfrei sowie vegan. Inhaltsstoffe mit erwiesenem Gesundheitsnutzen wie Kurkuma stehen dabei im Mittelpunkt.



**Ausweitung unseres Portfolios um gefragte natürliche und biologische Produkte: illumina**

Nach der Einführung von Bio-Varianten 2017 ging *illumina* mit der Einführung von *illumina Atwo* weiter auf die Nachfrage nach naturreinen Produkten ein. Die mit A2-Milch hergestellte Version kam innerhalb von sieben Monaten auf den Markt. Der Erfolg der Produkte zeigt unsere Fähigkeit, die richtigen Zutaten zu beziehen und die Integrität unserer gesamten Wertschöpfungskette zu sichern.



**Transparenz fördert Vertrauen: Gerber**

Das Bio-Sortiment von *Gerber* hat der legendären Marke neue Wachstumschancen beschert. Die gentechnikfreien Produkte aus natürlichen Zutaten sind in Quetschbeuteln und Gläsern erhältlich. Die Kombination aus transparenter Verpackung und einem klaren Bekenntnis zum Clean-Field Farming™ findet starken Anklang bei den Konsumenten, zumal in dieser Kategorie Nahrungsmittelqualität höchsten Stellenwert hat.

**Im Einklang mit lokalen Präferenzen: OptiFibre und Fibermais**

Nestlé Health Science setzte 2018 die Markteinführung von *OptiFibre*-Pulver erfolgreich fort. Das Produkt verfügt über ein Clean Label, besteht aus Ballaststoffen rein pflanzlichen Ursprungs und ist sicher, wirksam und frei von Nebenwirkungen. Auch *Fibermais* in Brasilien verzeichnete einen erfolgreichen Start. Das kollagenhaltige Produkt ist auf das Interesse der Konsumenten am Zusammenhang zwischen Darmgesundheit und schöner Haut zugeschnitten.



# Milchprodukte und Speiseeis

Milchprodukte, insbesondere nicht gekühlte Produkte der Marke *Nido*, sind ein Grundpfeiler unserer «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie. Wir nutzen Forschung und ernährungswissenschaftliches Know-how, um Einzelpersonen und Familien Milchprodukte für eine gesunde Ernährung in allen Lebensphasen zu bieten, von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter. Im Kaffeeweisser-Geschäft setzt unsere führende Marke *Coffee Mate* auf permanente Innovation. Im Speiseeis-Segment verfügen wir über ein breites Sortiment an kalten Köstlichkeiten, von günstigen Produkten bis zu Premium-Angeboten wie *Häagen-Dazs*.



## Ausweitung unseres Angebots an erschwinglichen Nahrungsmitteln: Nido und Ninho

Als bewährte Marke für erschwingliche Nahrungsmittel ist *Nido* bestens aufgestellt. Ihr Produktsortiment berücksichtigt auch den sich ändernden Nährstoffbedarf von Kindern im Wachstum. Neue, laktosefreie Alternativen zeugen von unserem Bestreben, Eltern in aller Welt Ernährungslösungen zu bieten, die den spezifischen Bedürfnissen ihrer Kinder gerecht werden.



## Attraktive neue Formate greifen Trends wie Snacking und vegane Ernährung auf: Häagen-Dazs

Das milchfreie Eis am Stiel ist das erste Format der Superpremium-Marke, das der wachsenden Nachfrage nach pflanzenbasierten, veganen Speiseeis-Alternativen gerecht wird. Mit der Ergänzung um ein neues Cookie-Format eröffnen sich der Marke neue Chancen im Sandwich-Segment.



## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 13,2 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **19,1%**
- 3 **14,5%** des Umsatzes von Nestlé





**Auf dem Weg ins Superpremium-Segment: Coffee Mate**

Die Einführung des Kaffee-weissers *Natural Bliss Artisan Café* stärkt die wachsende Bekanntheit von *Coffee Mate* als Anbieter gesünderer Produkte mit Clean Label. Rapid Prototyping und exotische, hochwertige Zutaten ebnen *Natural Bliss* rasch den Weg ins Superpremium-Segment.

**Marktlücken nutzen: Drumstick**

Jüngster Neuzugang in unserem Portfolio von süßen Snacks sind die *Mini Drums*-Eistüten von *Drumstick*. Dank ihres Formats erfüllen sie als erstes Produkt im Markt den wachsenden Wunsch nach Convenience und Portionskontrolle. Mit weniger als 140 Kalorien pro Portion sind sie ein grosser Erfolg bei Eltern und allen, die massvollen Genuss suchen.



**Umgestaltung des Premium-Snackmarkts: Outshine**

*Outshine* kreiert mit einer neuen Rezeptur, die auf angesagte Geschmacksrichtungen und fruchtbasierte Zutaten setzt, erfrischende, attraktive Snackalternativen und stärkt damit die Position der Marke als Pionier im neuen Snacksegment. Auf Konsumentenwunsch nach natürlichem, vollwertigem Genuss ist das Sortiment frei von Maissirup, künstlichen Farbstoffen, Fett, Gluten sowie Gentechnik und auch vegan.



**Ausweitung des Angebots an pflanzlichen und milchfreien Alternativen: Nesfit und Carnation**

Neue Produkte von *Nesfit* und *Carnation* zeugen von den portfolioweiten Anstrengungen, unser Angebot an milchfreien Alternativen auszuweiten. *Nesfit* setzt auf gesunde, vollwertige Zutaten. Das neue Sortiment von *Carnation* umfasst milchfreie, kochfeste Produkte mit vollem, cremigem Geschmack.

# Produkte für Heimtiere

Nestlé Purina ist mit Marken wie *Pro Plan*, *Purina ONE*, *Gourmet* und *Merrick* der führende Anbieter von Tiernahrung. Wir bauen unser führendes Portfolio weiter aus, indem wir Kernprodukte weiterentwickeln, die Konsumentenpräferenz für natürliche Tiernahrung aufgreifen, das E-Commerce-Angebot ausweiten und neue, personalisierte Direct-to-Consumer-Erlebnisse schaffen. Wir investieren in unsere weltweite Produktionsbasis, um der globalen Nachfrage in Industrieländern und aufstrebenden Märkten nachzukommen. Wir wollen ausgehend von bewährten Erkenntnissen ernährungswissenschaftliche Durchbrüche erzielen und – getreu unserer Verpflichtung – Tieren zu einem längeren, besseren Leben verhelfen.

## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 12,8 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **21,6%**
- 3 **14,0%** des Umsatzes von Nestlé

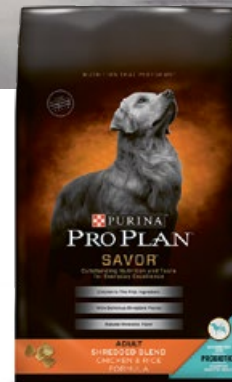


### Ausbau der Fertigungskapazitäten, um das Wachstum zu stärken: Purina Cat

Als Basis für weiteres robustes Wachstum hat Purina ihre Produktionskapazitäten für Katzenfutter in Ungarn, Polen, Chile, Mexiko, Brasilien und den USA ausgebaut. Unsere Führungsposition zeugt davon, dass wir dank Investitionen in Forschung und Geschmack einen Wettbewerbsvorteil und starke Markentreue gewonnen haben.



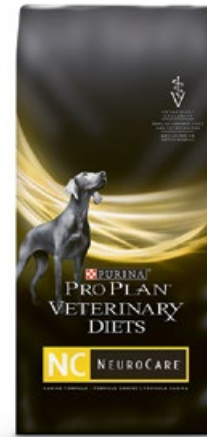
**Probiotika: Pro Plan**  
*Pro Plan* ist die führende nährstoffreiche Marke von Purina. Das erlesene Trockenfutter *Pro Plan Savor* mit lebenden Probiotika unterstützt die Darmgesundheit von Katzen und Hunden.





**Ausbau der Aktivitäten im Bereich der personalisierten Tiernahrung: Tails.com**

Mit dem Erwerb eines Mehrheitsanteils an Tails.com und deren proprietärem Ernährungsalgorithmus, praktischem Abo-Service und Heimliefermodell kann Nestlé ihr Geschäft in der personalisierten Tiernahrung ausbauen. Die Plattform nutzt ein neues, digitales Geschäftsmodell – getreu unserem Bestreben, bei Tiernahrung verstärkt auf den Online-Handel zu setzen.

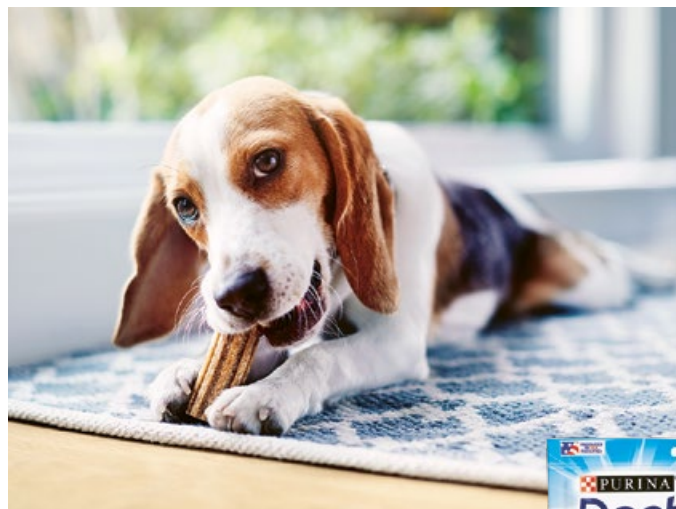


**Wachsende Möglichkeiten in den Bereichen Spezialnahrung und tierärztlich verordnete Nahrung: Pro Plan**

*Pro Plan Veterinary Diets NC NeuroCare* ist das weltweit erste und einzige Tierfutter für Hunde mit Epilepsie als Ergänzung zur tierärztlichen Behandlung. *NeuroCare* kann auch zur Unterstützung der kognitiven Funktion von älteren Hunden eingesetzt werden. Das Produkt zeigt, dass führende Forschung das Wachstum in diesem Segment unterstützen kann.

**Bewährter Geschmack im neuen Format: GOURMET Gold**

Die diesjährige Einführung des Sortiments von *GOURMET Gold Schmelzender Kern* veranschaulicht die erfolgreiche Premiumisierung über den Geschmack.



**Neue Wachstumschancen im Bereich Snacks: DentaLife Daily**

*DentaLife Daily* Kausticks sind wegweisende Zahnpflegesnacks, die Zahnsteinbildung bei Haustieren reduzieren. Sie veranschaulichen das Bestreben von Purina, der wachsenden Nachfrage nach gesunden Tiersnacks mit Gesundheitsnutzen gerecht zu werden.



# Fertiggerichte und Produkte für die Küche

Unsere Kategorie Fertiggerichte und Produkte für die Küche umfasst alltägliche Grundnahrungsmittel wie Bouillons, Suppen, gekühlte und ungekühlte kulinarische Produkte, Tiefkühlgerichte und Pizzen und eine Vielzahl renommierter Marken wie *Maggi*, *Stouffer's* und *Buitoni*, die regionale und lokale Vorlieben bedienen. Wir überarbeiten das Portfolio permanent, damit es natürlicher, geschmackvoller und gesünder wird.



## Lokale Geschmackspräferenzen erfüllen: Maggi

*Naija Pot* veranschaulicht, wie Maggi ihre Konsumentenkenntnis nutzt, um Rezepte an lokale Bedürfnisse anzupassen. Rapid Prototyping und lokale Aromen ergaben den besonderen würzigen Geschmack, den Konsumenten lieben. *Maggi* als Partner im Alltag lautet das Konzept, das auf lokale Zutaten setzt.

## Der authentische Geschmack italienischer Pizza: Buitoni Bella Napoli

*Buitoni* hat inspiriert vom Know-how neapolitanischer Pizzabäcker ein echtes italienisches Pizzaerlebnis kreiert. Konsistenz und Geschmack sind dank des über 22 Stunden gereiften Teigs einzigartig. Die Zutaten stammen aus Regionen, die für Tradition und Qualität ihrer Küche bekannt sind. Das Produkt ist auch unter der Marke *Wagner* als *Ernst Wagners* «Original» erhältlich.



## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 12,1 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **18,0%**
- 3 **13,2%** des Umsatzes von Nestlé



**Exotische Zutaten für überraschend aufregenden Genuss: Thomy**

Thomy bedient mit ethnisch inspirierten Aromen und natürlichen Zutaten den wachsenden Wunsch der Konsumenten nach Convenience und Küchen aus aller Welt. Mit der Aufnahme veganer Produkte kommt die Marke dem vermehrten Wunsch nach einer veganen Ernährung entgegen.



**Mehr Geschmack für die Hauptmahlzeiten der Familien: Maggi**

Maggi möchte der Partner bei allen Mahlzeiten sein, etwa mit *Magic Sarap* und *Masala Ae Magic*. Die «All-in-one»-Würzen verwenden einfache, natürliche Zutaten. Ein Online-Rezeptservice liefert Anregungen für köstliche, ausgewogene Speisen. Diese Produkte helfen, der ganzen Familie erschwingliche Nahrungsmittel bereitzustellen.



**Neupositionierung, um neue Trends aufzugreifen: Hot Pockets**

Hot Pockets wurde nach einer Neujustierung von Zielgruppe und Leistungsversprechen erfolgreich neu lanciert. Durch die Ergänzung um proteinreiche Varianten sowie Investitionen in Produkte des Kernsegments Sandwich ist das neue Angebot nun vor allem für Konsumenten attraktiv, die zeitsparende und praktische Produkte suchen.



**Erweiterung unseres pflanzenbasierten Portfolios: Sweet Earth**

Die neue vegane Pizza von Sweet Earth zeigt, wie wir Konsumenten bei der Wahl ausgewogenerer und nachhaltigerer Varianten ihrer Lieblingsspeisen unterstützen.

# Süsswaren

Unsere Süsswarenkategorie umfasst neben der globalen Ikone *KitKat* ein breites Angebot an beliebten lokalen Marken. Innovationen und Premiumisierung bilden hier den Fokus. Getreu unserem Bestreben, Konsumenten gesündere Alternativen zu bieten, haben wir mit *MilkyBar Wowsomes* einen neuen Schokoladenriegel lanciert, der dank einer innovativen, von Nestlé entwickelten Zuckerstruktur 30% weniger Zucker enthält.



## Weltpremiere aus Schokolade: KitKat Ruby

*KitKat Ruby* ist der weltweit erste natürlich rosafarbene Schokoladenriegel, der ein gänzlich neuartiges Schokoladenerlebnis bietet. Ruby-Schokolade verfügt auch ohne Zusatz von Aromen oder Farbstoffen über einen ganz besonderen, intensiven Geschmack.

## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 8,1 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **17,3%**
- 3 **8,9%** des Umsatzes von Nestlé



## Über den Verzehr hinaus neue Markenerlebnisse bieten: KitKat Chocolatory

Das Pop-up-Format der *KitKat Chocolatory* wurde auf neue Märkte ausgeweitet. Der Ansatz zeigt, wie umfassende personalisierte Erlebnisse über den eigentlichen Verzehr hinaus zum Image der Marke beitragen.

**Premiumisierung durch Personalisierung: Quality Street**

*Quality Street* erlaubt Konsumenten, eigene Mischungen zusammenzustellen und Dosen individuell zu gestalten. Gemeinsam mit ausgewählten Einzelhändlern hat die Marke für Begeisterung und Gesprächsstoff in den sozialen Netzwerken gesorgt. Der Ansatz hat dem Produkt, das traditionell Saisonware ist, neue Wachstumschancen eröffnet.



**Weniger Zucker dank unserer bahnbrechenden Technologie: Milkybar**

*Milkybar Wowsomes* ist das erste Produkt, bei dem wir unsere bahnbrechende Technologie zur Neustrukturierung von Zucker einsetzen, die den Zuckergehalt um 30% reduziert. Sie eröffnet neue Möglichkeiten im Süßwarenssegment, da sie eine natürliche Alternative zu künstlichen Süßstoffen bietet.



**Innovationen mit lokalen Markenhelden: Rossiya und Talento**

*Rossiya* (Russland) und *Talento* von Garoto (Brasilien) warteten mit erfolgreichen Innovationen auf, die lokale Favoriten mit einem neuen Format aus dunkler Schokolade, Frucht und Nuss kombinieren, das sich auch visuell stark abhebt. Zudem ist *Talento* die erste Bio-Schokolade für den Massenmarkt in Brasilien, die dank ihres Clean Labels vor allem Millennials für sich einnimmt.



**Internes Start-up gründet neue, rein natürliche Marke: Yes!**

*Yes!*, die neue Marke für vegetarische, glutenfreie Snackriegel von Nestlé, gelangte in nur neun Monaten von der Idee zur Markteinführung. Die Marke ist darauf ausgerichtet, das schnelle Wachstum im Bereich gesunder Snacks zu nutzen. Mit köstlichen Kombinationen aus vollwertigen Zutaten, neuartigen Geschmacksrichtungen wie Zitrone-Quinoa und einer ansprechenden Textur kann sich *Yes!* überzeugend abheben.

# Wasserprodukte

Nestlé Waters ist der führende Anbieter in dieser wachstumsstarken Kategorie. Konsumenten finden hier zunehmend gesündere Alternativen zu gesüssten Getränken und Säften sowie Produkte mit funktionalem Zusatznutzen. *Nestlé Pure Life*, die weltgrösste Marke für abgefülltes Wasser, bietet in vielen Märkten weltweit eine erschwingliche und gesunde Flüssigkeitszufuhr. Unsere internationalen kohlenstoffhaltigen Premiummarken *S.Pellegrino* und *Perrier* verbuchen weiterhin ein starkes Wachstum.



## Ausbau der Führungsposition bei kohlenstoffhaltigem und aromatisiertem Wasser im Premiumsegment: *S.Pellegrino* und *Perrier*

Das Angebot unserer Premiummarken *S.Pellegrino* und *Perrier* wurde aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach aromatisiertem Wasser um neue, natürliche Mineralwasser mit Fruchtgeschmack sowie um Dosenformate erweitert. Die Tradition der Marken, die Qualität ihrer Herkunft und ihre Natürlichkeit finden vor allem bei Millennials grossen Anklang. Das neue Sortiment von *S.Pellegrino Essenza* zeigt, wie die Marken ihre Differenzierung als Premiumprodukt fortsetzen und mit neuen Geschmackskombinationen und ihrer Verknüpfung mit bestimmten Konsumanlässen den Ton der Zeit treffen.

## Auf einen Blick

- 1 Umsatz: **CHF 7,4 Milliarden**
- 2 Zugrunde liegende operative Ergebnismarge: **10,5%**
- 3 **8,1%** des Umsatzes von Nestlé



## Neuartiges kaltes Aufgussverfahren für Wasser mit Bio-Früchten: *Vittel*

Das Bio-Fruchtaufguss-Sortiment von *Vittel* basiert auf einem langsam bei Umgebungstemperatur hergestellten Fruchtaufguss, der den natürlichen Geschmack bewahrt. Die Produkte sind frei von Konservierungsmitteln, Aromen und Süßungsmitteln, getreu dem Wunsch der Konsumenten nach natürlicher, gesunder Flüssigkeitszufuhr mit authentischem Geschmack.





**Ausbau der Kult-Premiummarke für stilles Wasser: Acqua Panna**

Im Zuge eines Markenumbaus werden die Produktionskapazitäten von *Acqua Panna* deutlich erweitert, das Markenimage aufgefrischt und die toskanische Herkunft in den Mittelpunkt gerückt. Die Massnahmen unterstützen den internationalen Ausbau der Marke im Bereich stilles Wasser.



**Expansion ins wachsende Segment kohlenensäurehaltiger und aromatisierter Wasser: regionale Quellwassermarken in den USA**

Um auf die deutliche Abkehr der Konsumenten von gesüßten Getränken zu reagieren, haben unsere führenden lokalen Quellwassermarken in den USA kohlenensäurehaltige und aromatisierte Varianten mit natürlichen Aromen eingeführt. Ihr kalorienfreies Sortiment verwendet weder Zucker noch Süßungsmittel oder Farbstoffe.

**Neue Möglichkeiten für funktionelles Wasser: Levissima+**

*Levissima+* stillt den Durst und versorgt den Körper mit zugesetzten Mineralsalzen. Es bietet funktionellen Zusatznutzen wie eine verbesserte Muskelfunktion und verminderte Müdigkeit.



**Mit kinderfreundlichen Formaten zu regelmässigem Trinken anregen: Nestlé Pure Life**

*Nestlé Pure Life* hat sein Portfolio um neue ikonische Formate und Flaschenformen erweitert. Das in über 15 Ländern eingeführte neue «Water Buddies»-Sortiment soll dafür sorgen, dass Kinder statt zu gesüßten Getränken bewusst zu reinem Wasser greifen.

# Gemeinsame Wertschöpfung



**Maggi Naija Pot:**  
Ein Würzwürfel mit  
sozialer Wirkung

*Naija Pot*, der neue Würzwürfel  
von Maggi aus unserer Fabrik  
in Flowergate, Nigeria, ist  
mit einfachen und vertrauten

Zutaten und einem verbesserten  
Nährwertprofil mit weniger  
Salz auf den lokalen  
Geschmack und aktuelle

Konsumentenpräferenzen  
abgestimmt.

Gemeinsame Wertschöpfung ist das Grundprinzip unseres geschäftlichen Handelns. Wir sind überzeugt, dass wir nur dann langfristig Erfolg haben werden, wenn wir Mehrwert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft schaffen. Unsere Aktivitäten und Produkte sollen gleichzeitig zum Erfolg von Nestlé und zum Wohl der Gesellschaft beitragen.

### Fokus auf Kernbereiche

Langfristige Wertschöpfung erfordert Fokussierung. Gemeinsam mit Experten haben wir drei Kernbereiche ermittelt, in denen sich die Interessen von Nestlé und der Gesellschaft am stärksten decken: Ernährung, ländliche Entwicklung und Wasser. Wertschöpfung bedingt Compliance und eine Kultur des Respekts sowie ein verbindliches Bekenntnis zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Unseren Erfolg in diesen Kernbereichen bemessen wir am Fortschritt bei der Umsetzung unserer öffentlichen Verpflichtungen, den wir anhand unserer Relevanzanalyse (siehe S. 41) und des regelmässigen Feedbacks externer Gruppen eruieren.

### Der wirtschaftliche Nutzen der Gemeinsamen Wertschöpfung

Wir wollen den langfristigen, nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionäre maximieren, jedoch nicht zulasten anderer Anspruchsgruppen. Denn ein Unternehmen, das die Gemeinschaft und das Gemeinwohl missachtet, geniesst keinen gesellschaftlichen Rückhalt. Gemeinsame Wertschöpfung trägt dazu bei, dass wir für die Konsumenten relevant bleiben.

Um finanzielle und nicht finanzielle Wertschöpfung und Berichterstattung besser zu verbinden, haben wir gemeinsam mit Ernst & Young (EY) und Valuing Nature im Rahmen einer Wirkungsbewertung den gesellschaftlichen und geschäftlichen Mehrwert der *Global Youth Initiative* (GYI) ermit-



U. Mark Schneider, CEO von Nestlé, mit Schülern der Kouadiolankro-Brückenschule in der ländlichen Côte d'Ivoire. In Partnerschaft mit der Jacobs Foundation gebaute Brückenschulen eröffnen einen Zugang zu Bildung und beugen Kinderarbeit vor.

telt. Die 2017 lancierte GYI wird in den nächsten zehn Jahren voraussichtlich 10 Millionen jungen Menschen den Zugang zu wirtschaftlichen Chancen eröffnen. Den Ergebnissen zufolge war die Investitionsrentabilität der Initiative positiv; noch höher war ihre Sozialrendite. Weitere Angaben zu den Ergebnissen und zur angewandten Methodik stehen auf der Homepage von Nestlé bereit.

Die Methodik zur Wirkungsbewertung wurde von FSG einer Peer-Review unterzogen und wird im Zuge der Anwendung auf andere Projekte weiterentwickelt. Auch den Effekt unserer Initiative *Caring for Water* prüfen wir derzeit.

Darüber hinaus haben wir uns am Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC) beteiligt, das den breiteren Dialog über die langfristige Wertschöpfung mitgestalten will.



### Weitere Informationen

Weitere Informationen zu unserem Managementansatz, unserer Führungsstruktur sowie Performance-Daten, Fallstudien und mehr finden Sie in unserem jährlichen Online-Bericht *Nestlé in society – Creating Shared Value*, der auf Englisch erscheint, und in der Rubrik Nestlé in der Gesellschaft auf unserer Webseite ([www.nestle.com/csv](http://www.nestle.com/csv), in Englisch).

# Nestlé. Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen.

Gemäss unserem Unternehmenssinn wollen wir die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen. Unsere Ziele bis 2030 sind daher eng auf die UN-Ziele für Nachhaltige Entwicklung bis 2030 abgestimmt.

Wir berühren täglich das Leben von Milliarden Menschen – von Einzelnen und Familien, die unsere Produkte geniessen, bis zu den Gemeinschaften, in denen wir leben, arbeiten und Rohstoffe beziehen. Wir interagieren zudem mit der Natur, von der wir alle abhängig sind. Ausgehend von den drei Kernbereichen, in denen wir am meisten bewirken können, sind wir Verpflichtungen eingegangen, die uns helfen, unsere Ziele zu erreichen und so die UN-Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDG) bis 2030 zu unterstützen.

## Status unserer Verpflichtungen

- Neu
- Wird umgesetzt
- Erreicht

## Für Einzelne und Familien

Ein gesünderes und glücklicheres Leben ermöglichen



**Bis 2030 wollen wir 50 Millionen Kindern ein gesünderes Leben ermöglichen**

Schmackhaftere und gesündere Alternativen anbieten	Menschen inspirieren, ein gesünderes Leben zu führen	Ernährungswissen aufbauen, teilen und anwenden
<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Einführung von mehr nährstoffreichen Nahrungsmitteln und Getränken v. a. für Schwangere, junge Mütter, Säuglinge und Kinder</li> <li>●●○ Weitere Senkung des Gehalts an Zucker, Natrium und gesättigten Fettsäuren</li> <li>●●○ Steigerung des Gehalts an Gemüse, ballaststoffreichem Getreide, Hülsenfrüchten, Nüssen und Saaten</li> <li>●●○ Vereinfachung der Zutatenlisten und Entfernung von künstlichen Farbstoffen</li> <li>●●○ Bekämpfung von Unterernährung durch Mikronährstoffanreicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Angabe und Erklärung des Nährwerts auf Verpackungen, im Handel und im Internet</li> <li>●●○ Portionsangaben auf unseren Produkten</li> <li>●●○ Verstärkung unserer Marketinganstrengungen für gesundes Kochen, gesunde Ernährung und einen gesunden Lebensstil</li> <li>●●○ Befähigung von Eltern, Betreuern und Lehrern, gesundes Verhalten von Kindern zu fördern</li> <li>●●○ Förderung und Schutz des Stillens durch Umsetzung einer branchenführenden Richtlinie zur verantwortungsbewussten Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten</li> <li>●●○ Anregen der Menschen zum Genuss von Wasser für ein gesünderes Leben</li> <li>●●○ Partnerschaften zur gemeinsamen Förderung eines gesunden Ernährungsumfelds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Aufbau und Verbreitung von Ernährungswissen von den ersten 1000 Lebenstagen bis ins gesunde Alter</li> <li>●●○ Aufbau biomedizinischen Wissens für die Entwicklung gesundheitsfördernder Produkte, personalisierter Ernährung und digitaler Lösungen</li> </ul>



# Für unsere Gemeinschaften

Flourierende, widerstandsfähige Gemeinschaften fördern



**Bis 2030 wollen wir aktiv zur Verbesserung der Lebensbedingungen von 30 Millionen Menschen in Gemeinschaften beitragen, die in einer direkten Beziehung zu unserer Geschäftstätigkeit stehen**

## Ländliche Entwicklung fördern und die Lebensbedingungen im ländlichen Raum verbessern

- Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation der uns beliefernden Bauern
- Verbesserung der Nahrungsmittelverfügbarkeit und -vielfalt für die uns beliefernden Bauern
- Verantwortungsbewusste Beschaffung in unserer Versorgungskette und Tierschutz
- Kontinuierliche Verbesserung unserer Versorgungskette für Rohkaffee
- Ausweitung des *Nestlé Cocoa Plan* bei Kakaobauern

## Menschenrechte in unseren Geschäftsaktivitäten respektieren und fördern

- Prüfung und Förderung der Menschenrechtsverträglichkeit unserer Aktivitäten
- Verbesserung des Auskommens von Arbeitern und Kinderschutz in unserer landwirtschaftlichen Versorgungskette
- Förderung einer unternehmensweiten Integritätskultur
- Wirksame Beschwerde-mechanismen für Mitarbeitende und Anspruchsgruppen

## Menschenwürdige Arbeitsplätze und Vielfalt fördern

- Einführung der *Nestlé needs YOUth*-Initiative in allen unseren Betrieben
- Ausgewogeneres Geschlechterverhältnis unserer Mitarbeitenden und Förderung von Frauen entlang der Wertschöpfungskette
- Förderung gesunder Arbeitsbedingungen und der Gesundheit unserer Mitarbeitenden

# Für den Planeten

Natürliche Ressourcen für künftige Generationen erhalten



**Bis 2030 streben wir null Umweltbelastung in unseren Betrieben an**

## Sorge für das Wasser tragen

- Verbesserung der Wassereffizienz und -nachhaltigkeit unserer Betriebe
- Engagement für eine effektive Wasserregulierung und einen verantwortungsbewussten Umgang mit Wasser
- Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, allen voran in der Landwirtschaft
- Sensibilisierung für einen ressourcenschonenden Umgang mit Wasser und verbesserter Zugang zu Wasser und Sanitärversorgung in unserer Wertschöpfungskette

## Gegen den Klimawandel handeln

- Vorreiterrolle im Umgang mit dem Klimawandel
- Förderung von Transparenz und proaktivem, langfristigem Engagement in der Klimapolitik

## Die Umwelt schützen

- Verbesserung der Umweltbilanz unserer Verpackungen
- Reduzierung von Nahrungsmittelverlusten und -verschwendung sowie Abfall
- Aussagekräftige und akkurate Umweltinformation und Dialog
- Erhalt von Naturkapital



# Ein gesünderes und glücklicheres Leben ermöglichen

Die Ernährungsgewohnheiten der Konsumenten verändern sich. Entsprechend verändern auch wir unsere Produkte, um sie nahrhafter und natürlicher zu machen. Eltern unterstützen wir mit Dienstleistungen in ihrem im Alltag. Bis 2030 wollen wir durch unsere Leitinitiative *Nestlé for Healthier Kids* 50 Millionen Kindern ein gesünderes Leben ermöglichen.



## Menschen inspirieren, ein gesünderes Leben zu führen

Wir stellen sicher, dass unsere Marken gesunde Rezepte sowie klare Nährwert- und Portionsangaben bieten, um die Konsumenten zu informieren und ihnen einen gesünderen Lebensstil zu ermöglichen.

Gute Ernährung in den ersten Lebensjahren ist die Basis für lebenslange Gesundheit und Wohlbefinden. Durch unsere Leitinitiative *Nestlé for Healthier Kids* wollen wir Eltern und Betreuern von Kindern in der wichtigen Phase von der Empfängnis bis zur Adoleszenz Informationen und Inspiration bieten.

## Auf einen Blick

- 1 29 Millionen** Kinder über *Nestlé for Healthier Kids* erreicht
- Über 1300** neue nährstoffreiche Produkte lanciert für Säuglinge, Kinder, Schwangere und junge Mütter
- 3 CHF 1,7 Milliarden** in Forschung und Entwicklung investiert

## Nesquik

Mit einem Sortiment an zuckerreduzierten Produkten erleichtern renommierte Marken heute gesunde Entscheidungen.



## Sweet Earth

Ob für Flexi- oder Vegetarier: Diese Gerichte auf pflanzlicher Basis fördern eine gesunde Ernährung – ohne Einbußen bei Nährwert, Convenience und Geschmack.



## Schmackhaftere und gesündere Alternativen anbieten

Fehlernährung kann sich als Unterernährung, Übergewicht, Adipositas oder Mikronährstoffmangel äussern. Sie zu bekämpfen gehört zu den grössten Gesundheits Herausforderungen weltweit.

Wir führen nährstoffreichere Nahrungsmittel und Getränke ein, steigern den Anteil an Gemüse und Vollkornprodukten, vereinfachen Zutatenlisten und entfernen künstliche Farbstoffe. Dabei haben wir vor allem die Ernährung von Kindern im Blick. Wir bereichern Produkte gegebenenfalls an und reduzieren ihren Gehalt an Zucker, Natrium und gesättigten Fettsäuren.

## Ernährungswissen aufbauen, teilen und anwenden

Unsere Wissenschaftler und Forscher erkunden, wie sich die verschiedenen Aspekte unserer Ernährung auf die einzelnen Lebensphasen auswirken. Unsere Studien über die Ernährungsgewohnheiten von Säuglingen und Kindern umfassen mittlerweile Ernährungsdaten von über 55 000 Säuglingen, Klein- und Schulkindern und helfen, unsere Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Wir teilen die Erkenntnisse daraus mit Ärzten und Ernährungswissenschaftlern, um zur Bekämpfung globaler Gesundheitsprobleme beizutragen.



## Vitaflo

Spitzenforschung ermöglicht es uns, Menschen mit ernährungsbedingten Gesundheitsproblemen zu helfen.



# Florierende, widerstandsfähige Gemeinschaften fördern

Wir wollen zu florierenden Gemeinschaften und einer sicheren Versorgungskette beitragen, indem wir uns für unsere Mitarbeitenden, die ländliche Entwicklung, eine verantwortungsbewusste Beschaffung und die Menschenrechte einsetzen. Initiativen wie das *Nespresso AAA-Programm*, der *Nescafé Plan*, der *Nestlé Cocoa Plan* und *Farmer Connect* fördern die Resilienz von Tausenden Lieferanten und Bauern weltweit.



## Ländliche Entwicklung fördern und die Lebensbedingungen im ländlichen Raum verbessern

Wir wollen die Herausforderungen von Bauern verstehen, um ihnen zu helfen, Produktivität und Erlös zu steigern, die Landwirtschaft attraktiver zu machen und unsere langfristige Versorgung zu sichern.

Unser System zur Überwachung und Unterbindung von Kinderarbeit wird in unseren Kakaolieferländern Côte d'Ivoire und Ghana weiter ausgebaut und ist bereits 11 130 Kindern zugutegekommen.

2018 lancierten wir *Grown Respectfully*, um anhand echter Erfahrungen von Kaffeebauern über die Arbeit unseres *Nescafé Plans* zu informieren.

## Auf einen Blick

- 1 63%** unserer 14 wichtigsten Rohstoffkategorien sind verantwortungsbewusst beschafft
- 2 43,2%** der Führungspositionen bei Nestlé sind durch Frauen besetzt
- 3 Über 400 000** junge Menschen werden durch *Nestlé needs YOUth* erreicht

### Nescafé

*Grown Respectfully* veranschaulicht, welche Arbeit Nescafé seit über 80 Jahren leistet, um Bauern zu helfen, besseren und nachhaltigeren Kaffee anzubauen.





## Menschenrechte in unseren Geschäftsaktivitäten respektieren und fördern

Wir haben uns verpflichtet, die Menschenrechte in unseren Geschäftsaktivitäten zu respektieren und zu fördern. Gemeinsam mit Experten identifizieren wir Risiken und setzen Aktionspläne um.

Mit der Förderung der Menschenrechte in unseren Betrieben auf Landesebene unternehmen wir einen wichtigen Schritt hin zu Governance-Strukturen für die Überwachung von Menschenrechtsrisiken und -chancen. Wir haben zudem ein aktualisiertes Schulungstool lanciert, um sämtliche Mitarbeitenden zu Menschenrechten zu schulen.



### KitKat

Im Zuge des Engagements für nachhaltigen Kakaoanbau kooperiert Nestlé mit der ethischen Werbeplattform Good-Loop, über die Besucher einen Teil des Medienbudgets von KitKat für den *Nestlé Cocoa Plan* spenden können.



## Menschenwürdige Arbeitsplätze und Vielfalt fördern

Faire Beschäftigung, Vielfalt und Inklusion sind wichtige Elemente unserer Unternehmenskultur. 2018 verpflichteten wir uns, gleiche Bezahlung für Männer und Frauen schneller umzusetzen. Wir führten in unseren Märkten eine neue Mutterschaftsrichtlinie ein und bekennen uns zum neuen Antidiskriminierungsstandard der Vereinten Nationen, um der Diskriminierung von LGBTI zu begegnen. Mit Schulungen und Kampagnen gehen wir gegen bewusste und unbewusste Voreingenommenheit in unserem Unternehmen vor.



### Nespresso

Frauen spielen im kleinbäuerlichen Kaffeeanbau eine wichtige Rolle für die nachhaltige Entwicklung der lokalen Gemeinschaften und des Sektors. Nespresso legt daher in den Anbaugebieten grossen Wert auf Geschlechtergleichheit.

# Natürliche Ressourcen für künftige Generationen erhalten

Unsere nachhaltige Rohstoffversorgung ist von Wäldern, Böden, Ozeanen und vom Klima abhängig. Wir wollen Ressourcen nachhaltig bewirtschaften, indem wir die betriebliche Effizienz und das Wassermanagement verbessern, auf den Klimawandel reagieren, Nahrungsmittelverluste bzw. -verschwendung und Abfall reduzieren. Dazu haben wir uns konkrete Ziele gesetzt. Wir streben null Umweltbelastung in unseren Betrieben an.



## Sorge für das Wasser tragen

Unser Ziel, die betriebliche Umweltbilanz auf null zu senken, bedingt einen sorgsamen Umgang mit Wasser. Wir verringern weiter unsere Wasserentnahme pro Tonne Produkt und verwenden Wasser wieder. Wir engagieren uns in gemeinsamen Initiativen wie der Alliance for Water Stewardship für das Wassermanagement und wollen den Zugang zu Trinkwasser, Sanitärversorgung und Hygiene für alle – ein fundamentales Menschenrecht – verbessern.

## Auf einen Blick

- 1 Wir haben **18** «Zero Water»-Fabriken
- 2 **38,2%** Senkung unserer THG-Emissionen pro Tonne Produkt seit 2008
- 3 **118 710 Tonnen** Verpackungsmaterial seit 2015 vermieden

## Nido

Durch die Rückgewinnung des Wassers aus der Milchverdampfung werden immer mehr Milchfabriken von Nestlé zu «Zero Water»-Anlagen.



### Gegen den Klimawandel handeln

Auch unsere Branche bekommt die Auswirkungen des Klimawandels zu spüren. Wetterveränderungen beeinträchtigen die Ernteerträge und das Auskommen der Bauern. Wir sind entschlossen, Bauern bei der Entwicklung einer stärkeren Klimaresilienz zu helfen. Gleichzeitig reduzieren wir ausgehend von wissenschaftlich fundierten Zielen den Treibhausgasausstoß in unserer Wertschöpfungskette und damit unsere Klimabelastung.



### Extrafino

Wir arbeiten mit lokalen Milchbauern zusammen, sammeln ihre Milch und unterstützen sie bei Energieeffizienz-Projekten.



### Die Umwelt schützen

Wir wollen konzernweit Entsorgungsabfälle durch Reduzierung, Wiederverwendung und -aufbereitung auf null reduzieren. Keine unserer Verpackungen soll als Abfall auf Deponien oder in der Umwelt, in Flüssen und Meeren enden.

Wir haben 2018 die Gründung des Nestlé Institute of Packaging Sciences bekannt gegeben, das funktionelle, sichere und umweltfreundliche Verpackungen erforscht und entwickelt. Damit kommen wir dem Ziel näher, alle Verpackungen bis 2025 recyclingfähig oder wiederverwendbar zu machen.

Unsere Rohstoffversorgung hängt von gesunden Wäldern, Böden und Ozeanen ab. Daher wollen wir beim Ausbau unseres Geschäfts die Umweltbilanz verbessern – indem wir mit Bauern zusammenarbeiten, um Böden nachhaltig zu bewirtschaften und übermäßigen Oberflächenabfluss zu verhindern, in Entsorgungsinfrastruktur investieren, um die Plastikverschmutzung zu beenden, und globale Bemühungen wie die «Global Ghost Gear»-Initiative unterstützen.

### Pure Life

Die Wasserflaschen von Nestlé Pure Life aus recyclingfähigem Plastik veranschaulichen unser Unternehmensziel, alle unsere Verpackungen bis 2025 recyclingfähig oder wiederverwendbar zu machen.



# Einbindung der Anspruchsgruppen und Darstellung der besonders relevanten Themen

Es stärkt unser Geschäft, wenn wir bei wichtigen Themen Externe einbeziehen. Wir konsultieren daher im Zusammenhang mit unseren Richtlinien, Verpflichtungen, Strategien und Investitionen Experten, Befürworter und Kritiker.

Zu unseren Anspruchsgruppen zählen Investoren, multilaterale Organisationen, Regierungen, NGOs, die Wissenschaft, lokale Gemeinschaften, Lieferanten, Konsumenten und Geschäftskunden.

Alle zwei Jahre lassen wir eine unabhängige Relevanzanalyse durchführen, um zu ermitteln, welche Themen für uns und unsere Anspruchsgruppen besonders wichtig sind.

Gelegenheit zum Dialog bieten auch unsere Treffen mit Anspruchsgruppen und weitere Veranstaltungen. Unser Forum für Gemeinsame Wertschöpfung fand 2018 in Verbindung mit dem achten Weltwasserforum in Anwesenheit von Nestlé-Präsident Paul Bulcke und CEO U. Mark Schneider im März in Brasilia, Brasilien, statt. Im Rahmen unserer Beziehungen zu Investoren trafen wir uns 2018 mit 660 Unternehmen und 1148 Investoren in 23 Städten.

## Unser Ranking in führenden Indizes

Auch wenn wir nicht vorrangig nach Preisen und Anerkennungen streben, sind wir stolz auf die Würdigung unserer Nachhaltigkeitsbemühungen und -erfolge durch weltweit führende Indizes und Ratingagenturen.



Paul Bulcke, Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé, spricht am Forum für Gemeinsame Wertschöpfung 2018 in Brasilia, Brasilien, das unter dem Motto «Wasser als Motor der Ziele für Nachhaltige Entwicklung» stand.



FTSE4Good

Nestlé wird seit 2011 im **FTSE4Good Responsible Investment Index** geführt.



ACCESS TO NUTRITION INDEX™

Platz 1 im globalen **Access to Nutrition Index™ (ATNI)** 2018 unter 22 internationalen Nahrungsmittel- und Getränkekonzernen.

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

Platz 2 in der Nahrungsmittelbranche im **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** 2018. 100 Punkte in der Kategorie Health and Nutrition und führend in den Kategorien Environmental- und Social-Dimensionen.



Weiterhin auf der **Climate-A-Liste von CDP** vertreten.

## Relevanzanalyse

Relevanz für Anspruchsgruppen	Sehr hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natürliche Ressourcen und Wassermanagement</li> <li>Klimawandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortungsbewusste Steuerung der Versorgungskette</li> <li>Über- und Unterernährung</li> </ul>	
	Hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung von Frauen</li> <li>Beziehungen zur Gemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ländliche Entwicklung und Armutsbekämpfung</li> <li>Menschenrechte</li> <li>Geschäftsethik</li> <li>Verantwortungsbewusstes Marketing und Einflussnahme</li> <li>Produktqualität</li> <li>Ernährungssicherheit</li> <li>Ressourceneffizienz, Nahrungsmittelverschwendung, Abfall und Kreislaufwirtschaft</li> <li>Bodenbewirtschaftung in der Versorgungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nahrungsmittel- und Produktsicherheit</li> <li>Veränderung von Konsumentendemografie und Trends</li> <li>Produktverpackungen und Kunststoff</li> </ul>
	Mässig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tierwohl</li> <li>Sicherheit, Gesundheit und Wohlergehen unserer Mitarbeitenden</li> <li>Faire Beschäftigung und Chancengleichheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktregulierung und -besteuerung</li> <li>Geopolitische Unsicherheiten</li> <li>Verantwortungsbewusster Umgang mit Technologien</li> <li>Datenschutz und Cybersicherheit</li> </ul>	
	Mässig	Hoch	Sehr hoch	

**Auswirkungen auf den Erfolg von Nestlé**

<b>Für Einzelne und Familien</b> 	<b>Für unsere Gemeinschaften</b> 	<b>Für den Planeten</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>Über- und Unterernährung</li> <li>Verantwortungsbewusstes Marketing und Einflussnahme</li> <li>Produktqualität</li> <li>Nahrungsmittel- und Produktsicherheit</li> <li>Veränderung von Konsumentendemografie und Trends</li> <li>Ernährungssicherheit</li> <li>Datenschutz und Cybersicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortungsbewusste Steuerung der Versorgungskette</li> <li>Stärkung von Frauen</li> <li>Produktregulierung und -besteuerung</li> <li>Menschenrechte</li> <li>Tierwohl</li> <li>Geschäftsethik</li> <li>Sicherheit, Gesundheit und Wohlergehen unserer Mitarbeitenden</li> <li>Geopolitische Unsicherheiten</li> <li>Faire Beschäftigung und Chancengleichheit</li> <li>Naturkatastrophen</li> <li>Verantwortungsbewusster Umgang mit Technologien</li> <li>Beziehungen zur Gemeinschaft</li> <li>Ländliche Entwicklung und Armutsbekämpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natürliche Ressourcen und Wassermanagement</li> <li>Ressourceneffizienz, Nahrungsmittelverschwendung, Abfall und Kreislaufwirtschaft</li> <li>Bodenbewirtschaftung in der Versorgungskette</li> <li>Klimawandel</li> <li>Produktverpackungen und Kunststoff</li> </ul>

# Finanzielle Angaben

# Schlüsselzahlen (konsolidiert)

In Millionen CHF (mit Ausnahme der Angaben je Aktie und des Personalbestands)

	2017*	2018
<b>Ergebnisse</b>		
Umsatz	89 590	91 439
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	14 771	15 521
in % des Umsatzes	16,5%	17,0%
Operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	13 277	13 789
in % des Umsatzes	14,8%	15,1%
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	7 156	10 135
in % des Umsatzes	8,0%	11,1%
<b>Bilanz und Geldflussrechnung</b>		
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	60 956	57 363
Nettoverschuldung <sup>(a)</sup>	21 369	30 330
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Eigenkapital	35,1%	52,9%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	14 199	15 398
in % der Nettoverschuldung	66,4%	50,8%
Freier Geldfluss <sup>(a)</sup>	9 358	10 765
Anschaffungskosten zum Erwerb von langfristigen Segmentaktiven	6 569	14 711
in % des Umsatzes	7,3%	16,1%
<b>Angaben je Aktie</b>		
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf (in Millionen Einheiten)	3 092	3 014
Unverwässerter Gewinn je Aktie	CHF 2.31	3.36
Zugrunde liegender Gewinn je Aktie <sup>(a)</sup>	CHF 3.55	4.02
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrats der Nestlé AG	CHF 2.35	2.45
<b>Börsenkapitalisierung, Ende Dezember</b>		
	256 223	237 363
<b>Personalbestand (in Tausend)</b>		
	323	308

## Wichtigste Schlüsselzahlen <sup>(b)</sup> (zur Veranschaulichung) in CHF, USD, EUR

In Millionen (mit Ausnahme der Angaben je Aktie)	Total CHF 2017	Total CHF 2018	Total USD 2017	Total USD 2018	Total EUR 2017	Total EUR 2018
Umsatz	89 590	91 439	91 032	93 366	80 509	79 208
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	14 771	15 521	15 009	15 848	13 274	13 445
Operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	13 277	13 789	13 490	14 080	11 931	11 945
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	7 156	10 135	7 271	10 348	6 430	8 779
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	60 956	57 363	62 404	58 177	52 205	50 855
Börsenkapitalisierung, Ende Dezember	256 223	237 363	262 309	240 733	219 440	210 432
Je Aktie						
Unverwässerter Gewinn je Aktie	2.31	3.36	2.35	3.43	2.08	2.91

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

(a) Bestimmte finanzielle Leistungskennzahlen sind nicht nach IFRS definiert. Weitere Einzelheiten können Sie dem Vorwort auf Seite 44 entnehmen.

(b) Erfolgsrechnung: Zahlen zu gewichteten Jahresdurchschnittskursen; Bilanz: Zahlen zu Jahresendkursen umgerechnet.

# Überblick

## Vorwort

Die in den Finanziellen Angaben ausgewiesenen Zahlen 2017 wurden angepasst, um Folgendes zu berücksichtigen:

- die in Anmerkung 1 zu den Grundsätzen der Rechnungslegung in der Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe 2018 beschriebenen Anpassungen; und
- die seit 1. Januar 2018 geltende, angepasste Geschäftsstruktur, insbesondere die Umwandlung von Nestlé Nutrition von einem global in ein regional geführtes Geschäft und dessen Zuteilung zu den Zonen und den Übrigen Geschäften.

Zusätzlich enthalten die Finanziellen Angaben bestimmte finanzielle Leistungskennzahlen, die nicht nach IFRS definiert sind und die von der Geschäftsleitung dazu verwendet werden, die finanzielle und die operative Leistung der Gruppe zu bewerten. Dazu zählen unter anderem:

- das organische Wachstum, das interne Realwachstum und Preisanpassungen;
- die zugrunde liegende operative Ergebnismarge und die operative Ergebnismarge;
- die Nettoverschuldung;
- der freie Geldfluss; und
- der nachhaltige Gewinn je Aktie (Earnings per Share EPS) und der EPS bei konstanten Wechselkursen.

Die Geschäftsleitung geht davon aus, dass diese nicht nach IFRS definierten finanziellen Leistungskennzahlen hilfreiche Informationen zur finanziellen und operativen Leistung der Gruppe liefern.

Im Dokument *Alternative Performance Measures*, das unter [www.nestle.com/investors/publications](http://www.nestle.com/investors/publications) veröffentlicht ist, werden diese nicht nach IFRS definierten finanziellen Leistungskennzahlen definiert.

## Einführung

Wir sind mit den 2018 erzielten Fortschritten zufrieden. Alle Finanzkennzahlen haben sich deutlich verbessert. Das Wachstum hat sich in unseren beiden grössten Märkten, den Vereinigten Staaten und China, und auch im Bereich Säuglingsnahrung wiederbelebt. Nestlé investiert laufend in künftiges Wachstum und erhöht gleichzeitig durch ihr Dividenden- und Aktienrückkaufprogramm die Kapitalrückführung an die Aktionäre.

Wir haben bei der Neuausrichtung unseres Produktportfolios bedeutende Fortschritte erzielt, unseren strategischen Fokus geschärft und dabei wichtige Wachstumskategorien und -regionen gestärkt. Unsere einzigartige «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie mit Nahrungsmitteln,

## Umsatz nach geografischer Aufteilung

	Veränderungen 2018/2017 (in %)		In CHF Mio.
	In CHF	In lokaler Währung	
Nach wichtigsten Märkten			2018
Vereinigte Staaten	+ 4,1%	+ 4,6%	27 618
Region China	+ 6,5%	+ 5,2%	7 004
Frankreich	+ 3,1%	- 0,7%	4 561
Brasilien	- 14,7%	- 1,5%	3 683
Grossbritannien	+ 8,4%	+ 5,8%	2 930
Mexiko	+ 3,4%	+ 6,0%	2 813
Deutschland	+ 2,6%	- 1,1%	2 752
Philippinen	- 3,7%	+ 1,3%	2 476
Kanada	+ 6,2%	+ 6,9%	2 064
Italien	+ 2,1%	- 1,6%	1 819
Japan	+ 1,8%	+ 0,9%	1 782
Russland	- 1,6%	+ 6,9%	1 595
Spanien	+ 1,7%	- 2,0%	1 552
Australien	- 1,1%	+ 2,1%	1 552
Indien	+ 4,9%	+ 10,9%	1 529
Schweiz	- 1,8%	- 1,8%	1 241
Übrige Märkte	+ 1,3%	(a)	24 468
<b>Total</b>	<b>+ 2,1%</b>	(a)	<b>91 439</b>

(a) Nicht anwendbar.

Getränken und gesundheitsunterstützender Ernährung im Zentrum wurde im Berichtsjahr erheblich klarer erkennbar, wozu eine beachtliche Anzahl Transaktionen und die strategischen Überprüfungen für Nestlé Skin Health und Herta beitrugen.

Wir konnten unsere Innovationskraft erheblich steigern, um technologisch an der Spitze zu bleiben und die Markteinführungszeiten zu verkürzen. Nestlé verfügt über alle Voraussetzungen, um die Konsumenten im Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft mit überzeugenden Innovationen und Must-have-Produkten zu begeistern.

In einer Zeit, in der Konsumenten und Regulierungsbehörden auf der ganzen Welt zunehmend nach Lösungen für aktuelle ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen suchen, haben wir unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit bekräftigt. Unser entschlossenes Handeln und unser deutliches Bekenntnis zur Bekämpfung des Verpackungsmülls sind nur ein Beispiel dafür.



Wir sind auf dem besten Weg, unsere Ziele für 2020 zu erreichen und Nestlé für ein anhaltendes und nachhaltiges Wachstum in den Folgejahren zu positionieren.

### Umsatz

Das organische Wachstum (OW) erreichte 3,0% und entsprach damit genau dem Ausblick vom Februar 2018. Das interne Realwachstum (RIG) lag für das Gesamtjahr bei 2,5% und damit weiterhin am oberen Ende der Lebensmittelbranche. Diese Entwicklung wurde unterstützt durch eine disziplinierte Umsetzung, ein höheres Innovationstempo und erfolgreiche Produkteinführungen. Die Preisanpassungen lagen bei 0,5%, wobei sie von 0,3% im ersten Halbjahr auf 0,9% im zweiten Halbjahr anstiegen. Nettozukäufe steigerten den Umsatz um 0,7%. Dies ist vor allem auf den Erwerb der Starbucks-Lizenz und den Zukauf von Atrium Innovations zurückzuführen, welche die Veräusserungen – insbesondere des US-Süsswarengeschäfts – mehr als kompensierten. Die Wechselkurse schmälerten den Umsatz um 1,6%, da sich die Währungen mehrerer aufstrebender Länder gegenüber dem Schweizer Franken abwerteten. Der publizierte Umsatz stieg um 2,1% auf CHF 91,4 Milliarden.

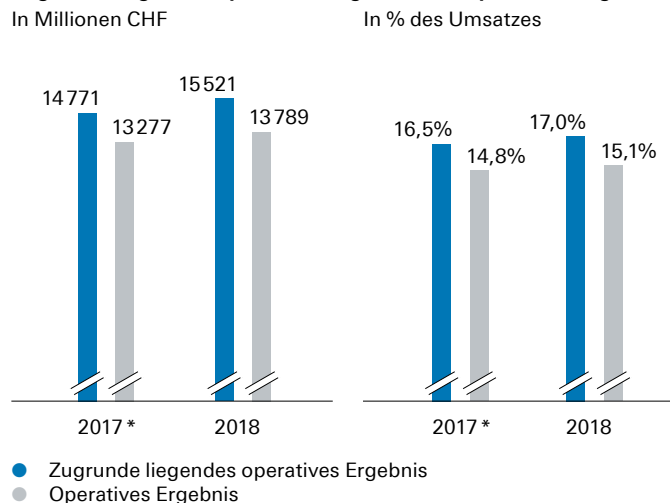
Die stärkere Dynamik in den Vereinigten Staaten und China, den beiden grössten Märkten von Nestlé, unterstützte das organische Wachstum 2018. Auch das Säuglingsnahrungs- und das Süsswarengeschäft verzeichneten ein höheres organisches Wachstum. Die Produkte für Heimtiere, Kaffee und Nestlé Health Science leisteten mit einem anhaltend hohen Wachstum weiterhin einen erheblichen Beitrag. Das organische Wachstum der Gruppe betrug in den Industrieländern insgesamt 1,6% und in den aufstrebenden Märkten 4,9%.

### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis

Das zugrunde liegende operative Ergebnis stieg um 5,1% auf CHF 15,5 Milliarden. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge erhöhte sich zu konstanten Wechselkursen und auf publizierter Basis um 50 Basispunkte auf 17,0%.

Die Margenentwicklung wurde durch Effizienzgewinne, strukturelle Kosteneinsparungen und einen besseren Produktmix gestützt, welche die höheren Vertriebskosten mehr als ausglich. Die Rohstoffkosten wirkten sich weitgehend neutral aus. Höheren Rohstoffpreisen in der Zone Nord- und Südamerika sowie bei Nestlé Waters standen niedrigere Rohstoffkosten in den übrigen Regionen und Kategorien gegenüber. Unsere Ausgaben bei für den Konsumenten sichtbaren Marketingmassnahmen stiegen um 1,3% zu konstanten Wechselkursen.

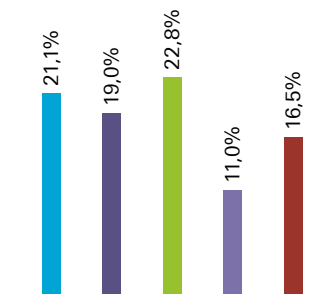
### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis und operatives Ergebnis



\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

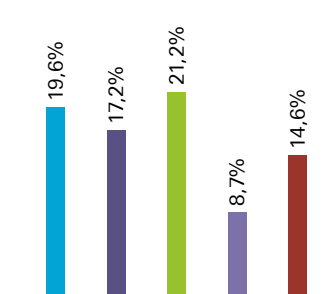
### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis nach operativen Segmenten

In % des Umsatzes



### Operatives Ergebnis nach operativen Segmenten

In % des Umsatzes



- Zone AMS
- Zone EMENA
- Zone AOA
- Nestlé Waters
- Übrige Geschäfte (a)

(a) Hauptsächlich Nespresso, Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health und Gerber Life Insurance.

Restrukturierungsausgaben und sonstige Nettoaufwendungen nahmen um CHF 238 Millionen auf CHF 1,7 Milliarden zu. Dies ist vor allem auf höhere Wertbeeinträchtigungen und andere Restrukturierungskosten zurückzuführen. Das operative Ergebnis stieg um 3,9% auf CHF 13,8 Milliarden. Die publizierte operative Ergebnismarge erhöhte sich um 30 Basispunkte auf 15,1%.

**Nettofinanzaufwand und Ertragssteuern**

Der Nettofinanzaufwand stieg um 9,3% auf CHF 761 Millionen, was grösstenteils auf die höhere Nettoverschuldung zurückzuführen ist.

Der Steuersatz der Gruppe sank um 280 Basispunkte auf 26,5%. Der zugrunde liegende Steuersatz verringerte sich hauptsächlich aufgrund der Steuerreform in den Vereinigten Staaten um 320 Basispunkte auf 23,8%.

**Reingewinn und Gewinn je Aktie**

Der Reingewinn erhöhte sich um 41,6% auf CHF 10,1 Milliarden und der Gewinn je Aktie stieg um 45,5% auf CHF 3.36. Der Reingewinn wurde von mehreren grossen Einmaleffekten positiv beeinflusst, darunter höhere Erträge aus der Veräusserung von Geschäften. Auch die verbesserte operative Leistung trug zum Gewinnanstieg bei.

Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie nahm zu konstanten Wechselkursen um 13,9% und auf einer publizierten Basis um 13,1% auf CHF 4.02 zu. Das Aktienrückkaufprogramm von Nestlé trug abzüglich des Finanzierungsaufwands von 2,0% zur Zunahme des zugrunde liegenden Gewinns je Aktie bei.

**Geldfluss**

Der freie Geldfluss stieg um 15% auf CHF 10,8 Milliarden an. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf ein höheres operatives Ergebnis, ein verbessertes Umlaufvermögen und disziplinierte Investitionen zurückzuführen.

**Aktienrückkaufprogramm**

Im Laufe des Jahres 2018 kaufte Nestlé eigene Aktien im Wert von CHF 6,8 Milliarden zurück. Per 31. Dezember 2018 hatte Nestlé CHF 10,3 Milliarden oder 52% ihres 2017 lancierten Aktienrückkaufprogramms von CHF 20 Milliarden umgesetzt. Angesichts der kräftigen Generierung von freiem Geldfluss beabsichtigt Nestlé, das laufende Aktienrückkaufprogramm sechs Monate früher als geplant bis Ende Dezember 2019 abzuschliessen.

**Kursentwicklung der Nestlé AG 2018**

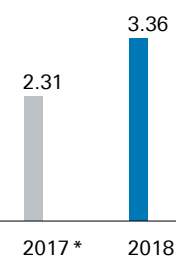
In CHF



- Nestlé AG Aktie
- Nestlé relativ zum Swiss Market Index

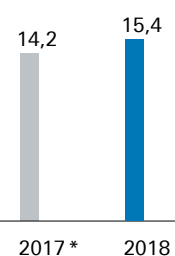
**Gewinn je Aktie**

In CHF



**Geldfluss aus Geschäftstätigkeit**

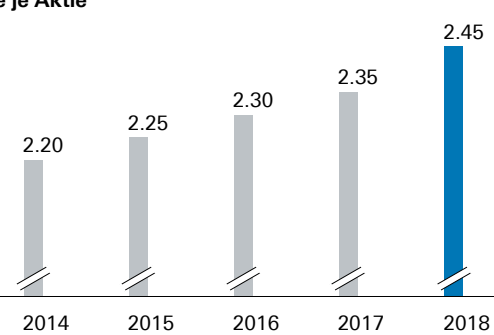
In Milliarden CHF



\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

**Dividende je Aktie**

In CHF



## Nettoverschuldung

Die Nettoverschuldung betrug per 31. Dezember 2018 CHF 30,3 Milliarden, gegenüber CHF 21,4 Milliarden per Ende 2017. Dies ist vor allem auf die im Jahr 2018 abgeschlossenen Aktienrückkäufe von CHF 6,8 Milliarden und einen Nettogeldabfluss von CHF 5,2 Milliarden aus Zukäufen und Veräusserungen zurückzuführen.

## Gesamtkapitalrendite

Die Gesamtkapitalrendite der Gruppe stieg auf 12,1%. Dieser Anstieg ist auf eine geringere Wertbeeinträchtigung von Goodwill, eine verbesserte operative Leistung und eine disziplinierte Kapitalallokation zurückzuführen.

## Dividende

Der Verwaltungsrat schlägt den Aktionären eine Dividende von CHF 2.45 je Aktie vor, gegenüber CHF 2.35 im Vorjahr.

## Ausblick

Weitere Verbesserung des organischen Umsatzwachstums und der zugrunde liegenden operativen Ergebnismarge gemäss unseren Zielvorgaben für 2020. Nestlé erwartet Restrukturierungskosten<sup>(1)</sup> im Umfang von etwa CHF 700 Millionen. Steigerungen sind sowohl beim zugrunde liegenden Gewinn je Aktie zu konstanten Wechselkursen als auch bei der Kapitaleffizienz zu erwarten.

(1) Ohne Wertbeeinträchtigungen von Sachanlagen, ohne Rechtsstreitigkeiten und belastende Verträge.

## Umsatz, Mitarbeitende und Fabriken nach geografischer Aufteilung

	Umsatz		Mitarbeitende		Fabriken	
	2017 *	2018	2017	2018	2017	2018
AMS	45,3%	44,9%	33,5%	33,9%	158	159
EMENA <sup>(a)</sup>	29,1%	29,4%	33,9%	34,1%	146	146
AOA	25,6%	25,7%	32,6%	32,0%	109	108

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

(a) 9666 Mitarbeitende in der Schweiz 2018.









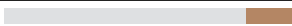
## Mitarbeitende nach Tätigkeitsbereichen

In Tausenden

	2017	2018
Fabriken	164	152
Verwaltung und Verkauf	159	156
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>308</b>

# Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten

In Millionen CHF

	2017 *	2018		Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
<b>Getränke in flüssiger und Pulverform</b>						
Löslicher Kaffee/Kaffeesysteme	9 265	9 314		43,1%		
Übrige	11 123	12 306		56,9%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>20 388</b>	<b>21 620</b>			<b>+2,5%</b>	<b>+3,3%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 478	4 898		22,7%		
Operatives Ergebnis	4 319	4 572		21,1%		
<b>Wasserprodukte</b>						
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>7 382</b>	<b>7 409</b>			<b>-0,6%</b>	<b>+2,3%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	978	775		10,5%		
Operatives Ergebnis	915	603		8,1%		
<b>Milchprodukte und Speiseeis</b>						
Milchprodukte	10 751	10 507		79,5%		
Speiseeis	2 679	2 710		20,5%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>13 430</b>	<b>13 217</b>			<b>+1,3%</b>	<b>+1,8%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 515	2 521		19,1%		
Operatives Ergebnis	2 333	2 412		18,2%		
<b>Nutrition-Produkte und Health Science</b>						
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>15 247</b>	<b>16 188</b>			<b>+4,5%</b>	<b>+4,6%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 063	3 337		20,6%		
Operatives Ergebnis	2 539	2 826		17,5%		
<b>Fertiggerichte und Produkte für die Küche</b>						
Tiefkühl- und gekühlte Produkte	6 130	6 105		50,6%		
Kulinarische und andere Produkte	5 808	5 960		49,4%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>11 938</b>	<b>12 065</b>			<b>+1,2%</b>	<b>+1,2%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 108	2 176		18,0%		
Operatives Ergebnis	1 938	2 044		16,9%		
<b>Süsswaren</b>						
Schokolade	6 362	6 031		74,2%		
Zuckerkonfekt	1 098	812		10,0%		
Biskuits	1 339	1 280		15,8%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>8 799</b>	<b>8 123</b>			<b>+3,2%</b>	<b>+2,7%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 393	1 403		17,3%		
Operatives Ergebnis	1 243	1 291		15,9%		
<b>Produkte für Heimtiere</b>						
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>12 406</b>	<b>12 817</b>			<b>+3,5%</b>	<b>+4,5%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 673	2 768		21,6%		
Operatives Ergebnis	2 621	2 572		20,1%		

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

## Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz	CHF 31,0 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 2,0%
Internes Realwachstum	+ 1,3%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	21,1%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+ 50 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	19,6%
Operative Ergebnismarge	+ 20 Basispunkte

- 2,0% organisches Wachstum: 1,3% internes Realwachstum; 0,7% Preisanpassungen.
- Das organische Wachstum in Nordamerika nahm zu, bei einem positiven internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Lateinamerika verzeichnete ein positives organisches Wachstum, wozu das interne Realwachstum und Preisanpassungen gleichermaßen beitrugen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 50 Basispunkte auf 21,1%.

Das organische Wachstum stieg um 2,0% und wurde aufgrund der beschleunigten Geschäftsdynamik in Nordamerika durch ein höheres internes Realwachstum von 1,3% unterstützt. Die Preisanpassungen blieben mit 0,7% auf einem niedrigen Niveau, aber mit einer stärkeren Dynamik im zweiten Halbjahr. Nettozukäufe erhöhten den Umsatz um 0,3%, Wechselkurseffekte reduzierten ihn um 3,2%. Der publizierte Umsatz in der Zone Nord- und Südamerika ging um 0,9% auf CHF 31,0 Milliarden zurück.

Nordamerika kehrte im Jahr 2018 zu positivem Wachstum zurück und war besonders im vierten Quartal stark. Dies wurde vom weiterhin soliden Wachstum von *Purina* Produkten für Heimtiere unterstützt, insbesondere von *Pro Plan*, *Fancy Feast* und *Tidycat*, sowie des E-Commerce-Kanals. *Coffee Mate* Kaffeeweisser und Nestlé Professional konnten ihr hohes Wachstum aufrechterhalten. Das Säuglingsnahrungsgeschäft kehrte im vierten Quartal auf den Wachstumspfad zurück. Das Starbucks-Geschäft wurde reibungslos integriert und verzeichnete eine starke Nachfrage nach seinen Kaffeeprodukten. Das Wachstum des Tiefkühlgeschäfts, einschliesslich Pizza, war flach.

Lateinamerika erwirtschaftete ein positives organisches Wachstum, mit breit abgestützten Wachstumsbeiträgen der meisten Kategorien. Die Geschäftsentwicklung verbesserte sich von Quartal zu Quartal. Im vierten Quartal resultierte ein mittleres einstelliges Wachstum, das durch Preisanpassungen gestützt wurde. In Brasilien blieb das Handelsumfeld schwierig. In der zweiten Jahreshälfte kehrte der Markt zu einem positiven organischen Wachstum zurück, mit höheren Preisanpassungen und einer beschleunigten Geschäftsentwicklung in den meisten Kategorien, insbesondere bei Süsswaren und Säuglingsnahrung. Mexiko behielt sein mittleres einstelliges organisches Wachstum bei, mit starken Wachstumsbeiträgen von *Nescafé* und der Säuglingsnahrung *NAN*. *Purina* Produkte für Heimtiere erwirtschafteten in Lateinamerika einen Umsatz von über CHF 1 Milliarde und setzten das zweistellige Wachstum fort.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone verbesserte sich um 50 Basispunkte, nachdem laufende Restrukturierungsprojekte die strukturellen Kosten reduziert hatten. Operative Effizienzgewinne und Preisanpassungen trugen dazu bei, erheblich höhere Rohstoff- und Transportkosten sowie die negativen Wechselkurseffekte wettzumachen.

### Zone AMS

In Millionen CHF

	2017 *	2018	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Vereinigte Staaten und Kanada	20 217	20 540			
Lateinamerika und Karibik	11 038	10 435			
Getränke in flüssiger und Pulverform	3 356	4 057			
Milchprodukte und Speiseeis	7 166	6 991			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	5 606	5 541			
Süsswaren	3 501	2 718			
Produkte für Heimtiere	8 641	8 783			
Nutrition-Produkte und Health Science	2 985	2 885			
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>31 255</b>	<b>30 975</b>		<b>+ 1,3%</b>	<b>+ 2,0%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	6 425	6 521		21,1%	
Operatives Ergebnis	6 062	6 078		19,6%	
Anschaffungskosten zum Erwerb von langfristigen Segmentaktiven	1 941	7 356		23,7%	

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

## Zone Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Umsatz	CHF 18,9 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 1,9%
Internes Realwachstum	+ 2,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	19,0%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+ 80 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	17,2%
Operative Ergebnismarge	+ 40 Basispunkte

- 1,9% organisches Wachstum: 2,6% internes Realwachstum; –0,7% Preisanpassungen.
- Westeuropa verbuchte ein positives internes Realwachstum. Die Preisanpassungen sanken, was zu einem negativen organischen Wachstum führte.
- Zentral- und Osteuropa behielt ein mittleres einstelliges organisches Wachstum bei, hauptsächlich vom internen Realwachstum getrieben. Die Preisanpassungen waren positiv.
- Der Nahe Osten und Nordafrika setzten ihr mittleres einstelliges organisches Wachstum fort. Das interne Realwachstum und die Preisanpassungen waren jeweils positiv.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 80 Basispunkte auf 19,0%.

Das organische Wachstum betrug 1,9%, gestützt durch ein solides internes Realwachstum von 2,6%. Die Preisanpassungen sanken um 0,7%, da deflationäre Preistrends den

Nahrungsmittel- und Einzelhandelssektoren in den meisten Märkten Westeuropas weiterhin zusetzten. Nettozuzukäufe erhöhten den Umsatz um 0,1%, Wechselkurseffekte um 0,5%. Der publizierte Umsatz in der Zone EMENA nahm um 2,5% auf CHF 18,9 Milliarden zu.

Die Zone EMENA behielt ihr solides organisches Wachstum 2018 bei. Das interne Realwachstum blieb robust und war in allen Subregionen positiv. Das anhaltend deflationäre Geschäftsumfeld in Westeuropa führte zu negativen Preisanpassungen. Die Wachstumstreiber der Zone waren vor allem die *Purina* Produkte für Heimtiere, die Säuglingsnahrung und Nestlé Professional. Premium-Produkte, die 22% des Umsatzes der Zone ausmachen, verzeichneten ein starkes Wachstum von rund 10%. Angetrieben wurde es von Produkten wie *Felix*- und *Gourmet*-Katzenfutter sowie der *NAN* HMO-Säuglingsnahrung (Human Milk Oligosaccharides). *Nescafé* verbuchte ein positives Wachstum trotz niedrigerer Preise für Rohkaffee und eines schwierigen Wettbewerbsumfelds. Das Süßwarengeschäft verzeichnete dank Innovationen ein positives Wachstum. Der neue, rein natürliche, vegetarische und glutenfreie Snackriegel *Yes!* wurde im September eingeführt.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone stieg um 80 Basispunkte. Dieser Anstieg widerspiegelt primär den Produktmix, strukturelle Kosteneinsparungen, operative Effizienzgewinne und niedrigere Rohstoffkosten.

### Zone EMENA

In Millionen CHF

	2017 *	2018	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Westeuropa	11 448	11 791	62,3%		
Ost- und Zentraleuropa	3 486	3 570	18,8%		
Naher Osten und Nordafrika	3 544	3 571	18,9%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 108	5 154	27,2%		
Milchprodukte und Speiseeis	1 061	1 067	5,7%		
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	3 885	3 923	20,7%		
Süßwaren	3 226	3 293	17,4%		
Produkte für Heimtiere	3 227	3 466	18,3%		
Nutrition-Produkte und Health Science	1 971	2 029	10,7%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>18 478</b>	<b>18 932</b>		<b>+ 2,6%</b>	<b>+ 1,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 354	3 590	19,0%		
Operatives Ergebnis	3 111	3 251	17,2%		
Anschaffungskosten zum Erwerb von langfristigen Segmentaktiven	1 021	1 422	7,5%		

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

## Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Umsatz	CHF 21,3 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 4,3%
Internes Realwachstum	+ 3,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	22,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+ 60 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	21,2%
Operative Ergebnismarge	- 20 Basispunkte

- 4,3% organisches Wachstum: 3,6% internes Realwachstum; 0,7% Preisanpassungen.
- China verbuchte ein mittleres einstelliges organisches Wachstum, das deutlich über dem Vorjahr lag.
- Südostasien wies ein mittleres einstelliges organisches Wachstum aus, mit positivem internem Realwachstum sowie positiven Preisanpassungen.
- Südasien verzeichnete ein mittleres einstelliges organisches Wachstum mit kräftigem internem Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Subsahara-Afrika verzeichnete ein mittleres einstelliges organisches Wachstum, wozu das interne Realwachstum und Preisanpassungen gleichermaßen beitrugen.
- Japan und Ozeanien wiesen ein niedriges einstelliges Wachstum aus. Das positive interne Realwachstum wurde durch negative Preisanpassungen teilweise ausgeglichen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 60 Basispunkte auf 22,8%.

Das organische Wachstum war mit 4,3% stark, mit einem internen Realwachstum von 3,6% und Preisanpassungen von 0,7%. Akquisitionen und Veräusserungen hatten keinen Einfluss auf den Umsatz. Wechselkurseffekte verringerten den Umsatz um 2,1%. Der publizierte Umsatz in der Zone AOA stieg um 2,2% auf CHF 21,3 Milliarden.

Die Zone AOA bestätigte ihr mittleres einstelliges organisches Wachstum. Das Wachstum in China verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung wurde unterstützt durch Innovationen bei der Säuglingsnahrung, Kaffee und kulinarischen Produkten sowie vom kräftigen Wachstum im E-Commerce. Südostasien verbuchte ein solides Wachstum. Hervorzuheben ist das zweistellige Wachstum in Vietnam und Indonesien, das vor allem von den Marken *Milo* und *Bear Brand* angetrieben wurde. Die kräftige Dynamik von *Maggi*, *Nescafé* und *KitKat* mit diversen Produkt-einführungen bescherte der Region Südasien ein robustes Wachstum. Subsahara-Afrika verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum, trotz eines geringeren Beitrags durch Preisanpassungen. Japan und Ozeanien wiesen ein positives Wachstum auf, mit einer erfolgreichen Einführung von *Nescafé Gold* und *KitKat Gold* auf dem australischen Markt. Säuglingsnahrung, *Purina* Produkte für Heimtiere und Nestlé Professional wuchsen in der Zone insgesamt im mittleren einstelligen Bereich, vor allem dank eines starken zweiten Halbjahres.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone verbesserte sich um 60 Basispunkte, was operativen Effizienzgewinnen, Preisanpassungen und der Nutzung von Volumenvorteilen zu verdanken war.

### Zone AOA

In Millionen CHF

	2017 *	2018	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
ASEAN-Märkte	6 423	6 563		30,8%	
Ozeanien und Japan	3 036	3 036		14,2%	
Übrige asiatische Märkte	8 997	9 309		43,6%	
Subsahara-Afrika	2 422	2 423		11,4%	
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 953	6 086		28,5%	
Milchprodukte und Speiseeis	5 192	5 149		24,1%	
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	2 443	2 599		12,2%	
Süßwaren	2 014	2 056		9,6%	
Produkte für Heimtiere	539	568		2,7%	
Nutrition-Produkte und Health Science	4 737	4 873		22,9%	
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>20 878</b>	<b>21 331</b>		<b>+3,6%</b>	<b>+4,3%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 644	4 866		22,8%	
Operatives Ergebnis	4 468	4 514		21,2%	
Anschaffungskosten zum Erwerb von langfristigen Segmentaktiven	770	1 103		5,2%	

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

# Nestlé Waters

Umsatz	CHF 7,9 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 2,1%
Internes Realwachstum	-0,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	11,0%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	-200 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	8,7%
Operative Ergebnismarge	-350 Basispunkte

- 2,1% organisches Wachstum: -0,6% internes Realwachstum; 2,7% Preisanpassungen.
- Nordamerika verzeichnete höhere Preisanpassungen und ein rückläufiges internes Realwachstum.
- Europa meldete ein positives internes Realwachstum und leicht negative Preisanpassungen.
- Die aufstrebenden Märkte verzeichneten ein niedriges einstelliges organisches Wachstum, getrieben von Preisanpassungen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge sank um 200 Basispunkte auf 11,0%.

Das organische Wachstum erreichte 2,1%. Die Preisanpassungen verbesserten sich auf 2,7%, wofür hauptsächlich die Preiserhöhungen in Nordamerika verantwortlich waren. Dieser Anstieg wurde teilweise durch den Rückgang des internen Realwachstums um 0,6% geschmälert, der ebenfalls Nordamerika zuzuschreiben war. Nettozukäufe verringerten den Umsatz um 1,0%, Wechselkurseffekte um 1,2%.

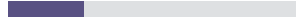

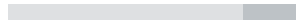
Der publizierte Umsatz von Nestlé Waters belief sich auf CHF 7,9 Milliarden.

In Nordamerika wurde das Wachstum von den Preisanpassungen in den Vereinigten Staaten unterstützt, die im Zuge der Kosteninflation bei Verpackungen und im Vertrieb vorgenommen wurden. Die internationalen Premiummarken *S.Pellegrino* und *Perrier*, die neu eingeführten kohlesäurehaltigen Quellwasser wie *Poland Spring* und *Zephyrhills* sowie das Direct-to-Consumer-Geschäft *ReadyRefresh* trugen erheblich zum Wachstum bei. Europa verzeichnete ein positives Wachstum als Folge der Rückkehr zu einem mittleren einstelligen Wachstum im zweiten Halbjahr, vor allem im Vereinigten Königreich und in Frankreich. Die internationalen Premiummarken *S.Pellegrino* und *Perrier* setzten ihr gutes Wachstum fort.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge sank um 200 Basispunkte. Die höheren Kosten für PET-Verpackungen und die gestiegenen Vertriebskosten verringerten die Rentabilität. Der Kostenanstieg konnte nur teilweise durch Effizienzgewinne, strukturelle Kosteneinsparungen und die im Juni 2018 vorgenommenen Preiserhöhungen ausgeglichen werden.

## Nestlé Waters

In Millionen CHF

	2017 *	2018	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Europa	1 980	2 088	 26,5%		
Vereinigte Staaten und Kanada	4 344	4 357	 55,3%		
Übrige Regionen	1 558	1 433	 18,2%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>7 882</b>	<b>7 878</b>		<b>-0,6%</b>	<b>+ 2,1%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 022	865	11,0%		
Operatives Ergebnis	958	683	8,7%		
Anschaffungskosten zum Erwerb von langfristigen Segmentaktiven	702	884	11,2%		

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.



# Übrige Geschäfte

Umsatz	CHF 12,3 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 5,7%
Internes Realwachstum	+ 5,4%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	16,5%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+ 60 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	14,6%
Operative Ergebnismarge	+ 280 Basispunkte

- 5,7% organisches Wachstum: 5,4% internes Realwachstum; 0,3% Preisanpassungen.
- Nespresso setzte sein mittleres einstelliges organisches Wachstum mit einer sehr starken Dynamik in Nordamerika fort.
- Nestlé Health Science verbuchte ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, getrieben durch ein starkes internes Realwachstum.
- Nestlé Skin Health verzeichnete ein mittleres einstelliges organisches Wachstum. Das interne Realwachstum war positiv, die Preisanpassungen hingegen leicht negativ.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Übrigen Geschäfte stieg um 60 Basispunkte auf 16,5%.

Das organische Wachstum von 5,7% wurde von einem starken internen Realwachstum von 5,4% und von Preisanpassungen von 0,3% angetrieben. Nettoakquisitionen steigerten den publizierten Umsatz um 5,6% und die Wechselkurse

wirkten sich mit 0,2% negativ aus. Der publizierte Umsatz der Übrigen Geschäfte stieg um 11,1% auf CHF 12,3 Milliarden.

Nespresso erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum, mit positivem Wachstum in allen Regionen. Nordamerika und die aufstrebenden Märkte wuchsen zweistellig. Die Dynamik wurde von Innovationen vorangetrieben, wobei sich das erst kürzlich eingeführte *Master Origin*-Sortiment und die von Pariser Cafés inspirierten jüngsten Limited-Edition-Kaffees einer starken Nachfrage erfreuten. Das vielseitige Vertuo-System mit fünf Kapselgrößen verstärkte seine Präsenz weltweit und ist mittlerweile in 14 Märkten erhältlich. Nespresso baute im Laufe des Jahres seinen Vertrieb und seine globale Präsenz aus und eröffnete die 792. Boutique. Nestlé Health Science erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum, das von Medical Nutrition und Consumer-Care-Produkten angetrieben wurde. Atrium Innovations wuchs zweistellig, wobei die Nachfrage nach seinen innovativen, gentechnikfreien, natürlichen Bio-Angeboten weiterhin stark war. Nestlé Skin Health verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Übrigen Geschäfte stieg um 60 Basispunkte, was hauptsächlich den Verbesserungen bei Nestlé Skin Health und Nespresso zu verdanken war.

## Übrige Geschäfte <sup>(a)</sup>

In Millionen CHF

	2017 *	2018	RIG (%)	OW (%)
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>11 097</b>	<b>12 323</b>	<b>+ 5,4%</b>	<b>+ 5,7%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 763	2 036	16,5%	
Operatives Ergebnis	1 309	1 794	14,6%	
Anschaffungskosten zum Erwerb von langfristigen Segmentaktiven	1 712	3 593	29,2%	

\* Die Zahlen 2017 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 44.

(a) Hauptsächlich Nespresso, Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health und Gerber Life Insurance.

# Hauptrisiken und Unwägbarkeiten

## Risikoeinschätzung

Das Risikoprofil der Gruppe ist auf unseren Unternehmenssinn und unsere Geschäftsstrategie abgestimmt. Wir wollen durch eine ausgewogene Mischung aus nachhaltigem Wachstum und Ressourceneffizienz langfristige Wertschöpfung erzielen. Unsere Kultur und Werte leiten unsere Entscheidungen und Handlungen. Grundlage dafür ist Respekt – für uns und für andere, für Vielfalt und für unsere gemeinsame Zukunft. Ausgehend von unserem Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung ermitteln wir Schwerpunktbereiche, in denen wir maximalen Mehrwert schaffen und positive soziale und ökologische Veränderungen anstossen können.

Der «Enterprise Risk Management Framework (ERM)»-Ansatz von Nestlé dient dazu, Risiken zu bewerten und zu vermeiden, um deren mögliche Auswirkungen auf die Gruppe zu minimieren und die Umsetzung des langfristigen Unternehmenssinns und der Geschäftsstrategie von Nestlé zu unterstützen. Einmal im Jahr wird eine «Top-down»-Beurteilung auf Konzernebene vorgenommen, um über die grössten Risiken für den Konzern informiert zu sein und die Zuständigkeiten für den Umgang mit diesen Risiken beziehungsweise Massnahmen zu deren Bewältigung festzulegen. Parallel dazu findet eine «Bottom-up»-Beurteilung statt, bei der die einzelnen Bewertungen aller Märkte und global geführten Geschäfte aggregiert werden. Nestlé steht zudem im Dialog mit externen Anspruchsgruppen, um mehr über die Themen zu erfahren, die ihnen am wichtigsten sind. Jedes Thema wird im Rahmen einer Relevanzanalyse (veröffentlicht im Bericht *Nestlé in der Gesellschaft*) nach seiner Bedeutung für die Anspruchsgruppen und den potenziellen Auswirkungen für unser Unternehmen beurteilt. Diese Erfassung der verschiedenen Risiken ermöglicht dem Konzern, fundierte Entscheidungen im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit der Gruppe zu treffen.

Dabei ist unerheblich, ob es einen Geschäftszweig, einen bestimmten Markt oder eine Funktion betrifft. Des Weiteren ist die Linienführung für die Umsetzung der im Verlauf der Beurteilung identifizierten Risikosenkungsmassnahmen zuständig. Sobald eine Intervention auf Gruppenebene erforderlich ist, entscheidet in der Regel die Konzernleitung, wer für die Umsetzung der jeweiligen Massnahmen zuständig ist.

Die ERM-Ergebnisse werden der Konzernleitung jährlich und dem Kontrollausschuss halbjährlich präsentiert und einmal im Jahr dem Verwaltungsrat vorgelegt.

Den nachfolgend identifizierten Faktoren wurde die höchste Relevanz für unser Geschäft und unsere Ergebnisse zugemessen. Viele der langfristigen Risikominderungsstrategien werden in unserem Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* vorgestellt.

## Einflussfaktoren auf das Ergebnis

Für den Erfolg von Nestlé ist es unabdingbar, das Vertrauen der Konsumenten zu bewahren. Bedeutende Ereignisse im Zusammenhang mit ernststen Verstössen gegen Sicherheitsstandards, die für Nahrungsmittel und andere Bereiche gelten, können sich nachteilig auf den Ruf und das Markenimage von Nestlé auswirken. Das Unternehmen verfügt über die erforderlichen Verfahren, Prozesse und Systeme zur laufenden Überwachung und Kontrolle, um eine hohe Produktqualität zu gewährleisten und Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit der Handhabung, Zubereitung und Lagerung entlang der Wertschöpfungskette vorzubeugen.

Der Erfolg der Nestlé-Gruppe hängt auch von ihrer Fähigkeit ab, Konsumentengewohnheiten zu antizipieren und qualitativ hochwertige, konkurrenzfähige, relevante und innovative Produkte anzubieten. Unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness hat das Ziel, das Leben der Menschen in jeder Lebensphase durch eine branchenweit führende Forschung und Entwicklung zu verbessern, die für Innovationen und die laufende Optimierung unseres Portfolios sorgt.

Eine anhaltende negative Wahrnehmung der Gesundheitsfolgen von verarbeiteten Nahrungsmitteln und Getränken könnte die Regulierung der Branche verstärken und auch die Konsumentenpräferenzen beeinflussen. Das Unternehmen verfolgt das langfristige Ziel, durch Forschung und ernährungswissenschaftliches Know-how die Ernährung, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern. Dazu will das Unternehmen zu einem gesünderen Ess- und Trinkverhalten sowie Lebensstil beitragen und den Zugang zu sicherer und erschwinglicher Nahrung fördern.

Veränderungen bei Kundenbeziehungen und Verkaufskanälen können unser Wachstum mindern, wenn es uns nicht gelingt, enge Verbindungen zu unserer Kundschaft zu unterhalten oder uns an den Wandel der Kundenbedürfnisse anzupassen. Unsere Strategie besteht darin, starke Beziehungen mit Kunden weltweit zu pflegen und auszubauen, um ihnen überall dort, wo wir tätig sind, zum Erfolg in den von ihnen priorisierten Kategorien zu verhelfen.

Nestlé ist auf die nachhaltige Versorgung mit verschiedenen Rohstoffen und Verpackungsmaterialien angewiesen. Faktoren wie längerfristige Veränderungen der Wettermuster, Wasserknappheit, veränderte Produktionsmuster, wirtschaftliche und soziale Ungleichbehandlung in Lieferketten könnten sowohl Kapazitätsengpässe als auch einen Reputationsschaden verursachen. Das Unternehmen ist jedoch langfristige Verpflichtungen eingegangen, um bessere Anbaumethoden zu fördern, die ländliche Entwicklung im Einklang mit lokalen Prioritäten zu unterstützen und Themen wie die

Ungleichbehandlung der Geschlechter oder die Abholzung von Wäldern entlang unserer Versorgungskette anzugehen. Die bei der Umsetzung dieser Verpflichtungen erzielten Fortschritte werden überwacht, um deren positive soziale und ökologische Effekte sicherzustellen, während wir gleichzeitig unsere eigene Wachstumsstrategie vorantreiben.

Nestlé verwaltet aber auch Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel und den Wasserressourcen. Genaue Angaben zu den langfristigen Verpflichtungen und den Strategien, welche die Gruppe in Bezug auf den Klimawandel und die Wasserressourcen verfolgt, sind in den Antworten von Nestlé auf die vom CDP gestellten Informationsanfragen für Investoren zu den Themen Klimawandel und Wasser sowie im Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* enthalten.

Die Gruppe unterliegt den Umweltauflagen aller Länder, in denen sie tätig ist. Ferner hat sie Kontrollmechanismen eingeführt, um die geltenden Umweltschutzgesetze einzuhalten. Diese betreffen unter anderem die Nutzung natürlicher Ressourcen, die Emission von Luft- und Wasserschadstoffen sowie die Erzeugung, die Lagerung, das Handling, den Transport, die Aufbereitung und die Entsorgung von Abfällen.

Nestlé ist in allen ihren Produktkategorien von der Beschaffung von Materialien sowie der Herstellung und Lieferung von fertigen Erzeugnissen abhängig. Ein bedeutendes Ereignis, das Einkaufspreise, einen strategisch wichtigen Betrieb von Nestlé, einen Hauptlieferanten, Auftragsproduzenten, Verpackungspartner und/oder ein wichtiges Lager betrifft, könnte zu Unterbrechungen in der Lieferkette führen. Um die Folgen eines solchen Ereignisses zu begrenzen, verwaltet Nestlé das Rohstoffpreisrisiko und verfügt zudem über geeignete Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit, die laufend aktualisiert werden.

Die Investitionsentscheidungen des Konzerns verändern sich im Laufe der Zeit und können mit Investitionen in aufkommende Technologien, neuen Geschäftsmodellen, Expansionen in neue Regionen sowie dem Aufbau von beziehungsweise dem Eintritt in neue Kategorien in Zusammenhang stehen. Dies kann weitreichendere Risiken für den Konzern nach sich ziehen. Die Investitionsentscheidungen des Konzerns sind auf unsere Strategie abgestimmt und werden anhand ihres langfristigen Wertschöpfungspotenzials priorisiert.

Der Konzern führt im Rahmen seiner Strategie Geschäfts transformationen wie grosse Managementprojekte, Fusionen und Akquisitionen durch. Um die erfolgreiche Umsetzung dieser Transformationen und den erwarteten Nutzen daraus sicherzustellen, werden sie von Mitgliedern der Konzernleitung betreut und mit abgestimmten Zielen und den erforderlichen Ressourcen ausgestattet.

Die Fähigkeit, talentierte Mitarbeitende mit den benötigten Fähigkeiten anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie. Unsere Initiativen und Prozesse zielen darauf ab, eine Hochleistungskultur aufrecht-

zuerhalten, die von einem geeigneten Vergütungsansatz und einer auf Diversität, Innovation und Wachstum ausgerichteten Mitarbeiterentwicklung unterstützt wird.

Für Nestlé gelten die Gesundheits- und Sicherheitsstandards der Länder, in denen die Gruppe tätig ist. Nestlé verfügt über Verfahren, um sämtliche Gesetze im Zusammenhang mit dem Schutz der Gesundheit und des Wohlergehens von Mitarbeitenden und Vertragspartnern einzuhalten und um sichere und gesunde Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu fördern.

Mangelnde Integrität oder Verhalten, das unvereinbar ist mit den Erwartungen unserer Anspruchsgruppen, kann dem Ruf unseres Unternehmens und unserer Marken schaden. Unsere Verpflichtung zu Integrität ist in den *Unternehmensgrundsätzen* und im *Verhaltenskodex* festgeschrieben. Unser Corporate-Compliance-Programm definiert den Rahmen und koordiniert Prüfungsprozesse.

Die Gruppe ist von korrekten, zeitnahen Daten und der zunehmenden Integration von internen und externen digitalen Lösungen, Dienstleistungen und Modellen abhängig. Die Bedrohung durch Cyberangriffe, die sich auf die Zuverlässigkeit, die Sicherheit und die Vertraulichkeit der Daten und der IT-Infrastruktur auswirken, nimmt weiter zu. Das Unternehmen verfügt deshalb über Notfallpläne sowie Verfahren und Kontrollmechanismen, um die Unversehrtheit unserer Infrastruktur und unserer Daten zu schützen und sicherzustellen.

Grössere Ereignisse an den Finanzmärkten könnten die liquiden Mittel/Verbindlichkeiten der Nestlé-Gruppe beeinträchtigen. Dies betrifft unter anderem Währungsentwicklungen, Zinsen, Absicherungsgeschäfte, Pensionsverpflichtungen, Vorsorgepläne, Bank- und Warenkredite und steigende Kapitalkosten. Nestlé hat alle erforderlichen Massnahmen getroffen, um die Folgen eines solchen Ereignisses zu begrenzen. Dazu gehören eine starke Governance zur aktiven Verwaltung der Risiken und eine langfristige Perspektive bei Finanzanlagen und Verbindlichkeiten.

Nestlé verfügt über Fabriken in 85 Ländern und erzielt Umsätze in 190 Ländern. Sicherheits-, instabilitäts-, ausserhandels-, beschäftigungs- und infrastrukturbezogene sowie politische, rechtliche, regulatorische, steuerliche und/oder makroökonomische Risiken können sich auf die Geschäftstätigkeit der Gruppe in einem Land oder in einer Region auswirken. Bedeutende Ereignisse, die durch Naturkatastrophen (Überschwemmungen, Dürre, Infektionskrankheiten usw.) ausgelöst werden, können ebenfalls die operative Fähigkeit von Nestlé einschränken. All diese Ereignisse könnten zu Lieferunterbrechungen führen und die Finanzergebnisse von Nestlé beeinträchtigen. Zum Schutz vor einem solchen Ereignis hat die Gruppe Systeme zur laufenden Überwachung und Ad-hoc-Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit etabliert. Zudem stellen die geografische Reichweite und die breite Produktpalette von Nestlé einen umfassenden natürlichen Schutz dar.

# Fabriken

Nord- und Südamerika (AMS)	
Argentinien	6
Bolivien	1
Brasilien	17
Kanada	8
Chile	9
Kolumbien	5
Costa Rica	1
Kuba	3
Dominikanische Republik	2
Ecuador	4
Guatemala	2
Mexiko	13
Nicaragua	1
Panama	2
Peru	1
Trinidad und Tobago	1
Vereinigte Staaten	77
Uruguay	1
Venezuela	5

Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)	
Angola	1
Australien	7
Bangladesch	1
Kamerun	1
Côte d'Ivoire	2
Äthiopien	1
Ghana	1
Region China	32
Indien	7
Indonesien	3
Japan	3
Kenia	1
Malaysia	7
Myanmar	1
Neuseeland	2
Nigeria	3
Pakistan	4
Papua-Neuguinea	1
Philippinen	5
Republik Korea	1
Senegal	1
Singapur	2
Südafrika	5
Sri Lanka	1
Thailand	8
Vietnam	6
Simbabwe	1

Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)	
Algerien	2
Bahrain	1
Belgien	1
Bulgarien	1
Tschechische Rep.	3
Dänemark	1
Ägypten	2
Finnland	2
Frankreich	19
Deutschland	14
Griechenland	2
Ungarn	2
Iran	2
Irak	1
Irland	1
Israel	9
Italien	9
Jordanien	1
Libanon	2
Marokko	1
Niederlande	1
Polen	5
Portugal	2
Katar	1
Republik Serbien	1
Rumänien	1
Russland	6
Saudi-Arabien	7
Slowakische Rep.	1
Spanien	10
Schweden	2
Schweiz	11
Syrien	1
Tunesien	1
Türkei	3
Ukraine	3
Vereinigte Arabische Emirate	3
Grossbritannien	10
Usbekistan	1

Die Länderfolge innerhalb der Zonen entspricht der alphabetischen Reihenfolge der englischen Namen. Die Ziffer gibt die Anzahl der Fabriken an.

- Lokale Herstellung (kann Herstellung in mehreren Fabriken bedeuten).
- Importe (in vereinzelter Fällen Einkauf bei Dritten auf dem betreffenden Markt).

- Getränke in flüssiger und Pulverform
- Wasserprodukte
- Milchprodukte und Speiseeis
- Nutrition-Produkte und Health Science
- Fertiggerichte und Produkte für die Küche
- Süßwaren
- Produkte für Heimtiere

# Corporate Governance und Compliance

# Corporate Governance

Unser Verwaltungsrat engagiert sich für die langfristige Schaffung von nachhaltigem Mehrwert auf Basis klarer Governance-Grundsätze und einer von höchster Ebene vermittelten richtigen Einstellung. Unser sorgfältiger Corporate-Governance-Rahmen wird kontinuierlich geprüft und aktualisiert, damit er die Rechenschaftspflicht fördert und unsere Strategie der langfristigen Wertschöpfung und des nachhaltigen Wachstums zum Wohle aller Anspruchsgruppen unterstützt.

2018 entwickelten Verwaltungsrat und Management die Strategie und Governance von Nestlé weiter, um sich verändernde Konsumentengewohnheiten zu antizipieren und konkurrenzfähige, relevante und innovative Qualitätsprodukte anzubieten. Um unser Wachstum durch Innovationen zu beschleunigen, haben wir stark in F&E investiert. Ergänzend zu unserem strategischen Wachstumsfokus haben Verwaltungsrat und Management unser Portfolio gestrafft und auf wachstums- und margenstarke Kategorien ausgerichtet. Zudem werden wir unseren Geschäftsmix weiterhin auf Chancen prüfen, die rentables Wachstum und Mehrwert für unsere Aktionäre fördern. Um sicherzugehen, dass unsere Bonuspläne unsere Strategie unterstützen, haben wir ROIC (Return on Invested Capital) als Messgrösse für die Managementvergütung eingeführt. Die Koppelung der Vergütung an die Kapitalrendite sichert den effizienten Einsatz unseres Kapitals und Disziplin bei Akquisitionen und Veräusserungen.

Der Verwaltungsrat bestätigte auch unser Wertschöpfungsmodell, das durch Umsatz- und Gewinnwachstum sowie Kapitaleffizienz langfristige Wertschöpfung für die Aktionäre generiert. Wir bekennen uns weiter zur Umsetzung unserer «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie sowie zur Umsicht bei Kapitalallokationen und bei Akquisitionen und Veräusserungen. Ebenso fokussieren wir weiter auf die Umsetzung unseres Aktienrückkaufprogramms über CHF 20 Milliarden und eine nachhaltige Dividendenpolitik. Bislang hat diese Strategie für unsere Aktionäre starke Ergebnisse erbracht, wie die kurz- und langfristig überdurchschnittliche Performance von Nestlé im STOXX 1800 Food & Beverage-Index zeigt. Seit 2009 wurden unseren Aktionären CHF 104 Milliarden zurückgezahlt, CHF 40 Mil-

liarden durch das Aktienrückkaufprogramm und CHF 64 Milliarden als Dividenden.

Zudem will der Verwaltungsrat durch die Optimierung seiner Zusammensetzung nachhaltige Wertschöpfung fördern. Für die globale Nestlé ist ein vielfältiger Verwaltungsrat in Bezug auf Hintergrund, Herkunft, Erfahrung, Ethnizität und Geschlecht für eine effektive Unternehmensleitung unabdingbar. 2018 haben wir drei neue unabhängige Verwaltungsratsmitglieder berufen, die von der Generalversammlung 2018 gewählt wurden. Seit 2015 haben wir dieses Gremium mit sieben neuen unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern gestärkt, deren Erfahrung und Kompetenz relevant und auf unsere Strategie abgestimmt sind. Wir werden unseren langfristigen Ansatz zur Auffrischung und Nachfolgeplanung des Verwaltungsrats weiterverfolgen, damit er über einen guten Mix an Hintergründen, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt, um den Lauf unserer Geschäfte zu verstehen und durch eine erfolgreiche Strategie Mehrwert für alle Anspruchsgruppen zu schaffen.

Durch den intensiven Dialog mit unseren Aktionären bei Roadshows, Investorentreffen und Analysten-Calls haben wir unseren Fokus auf unsere Kernprioritäten und unsere strategische Vision geschärft. 2018 besuchten wir in 23 Städten 488 Treffen mit 1148 Investoren. Ein Highlight waren abermals die Rundtischgespräche mit unserem Verwaltungsratspräsidenten, die 2018 in Hongkong, Frankfurt, Paris, Zürich, London, New York und Tokio stattfanden. Verwaltungsrat und Management werden weiter Feedback einholen und berücksichtigen, damit wir im Interesse unserer Aktionäre handeln.

Unser Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss übt eine beratende Funktion zuhnden des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) aus und prüft regelmässig unsere Governance und die Verwaltung von Forderungen und Verbindlichkeiten.

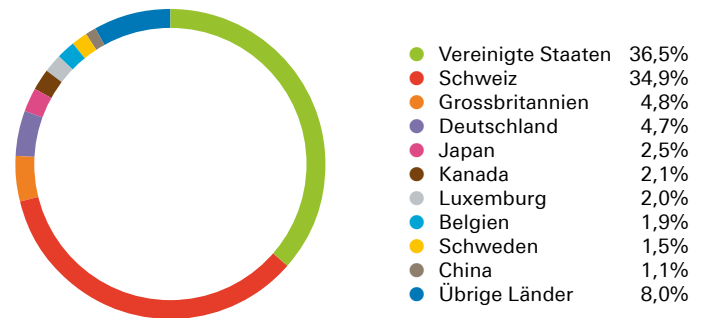
Unser Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss unter Leitung des Lead Independent Director prüft Zusammensetzung, Struktur und Nachfolgeplanung des Verwaltungsrats. Er evaluiert regelmässig Kandidaten, die in den Verwaltungsrat berufen werden könnten, sowie alle Aspekte unserer Richtlinien für ökologische und soziale Nachhaltigkeit.

Unser Vergütungsausschuss definiert unsere Vergütungsprinzipien und unterbreitet dem Verwaltungsrat und der Generalversammlung die Anträge für die Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung. Zudem stellt er die Abstimmung unserer Werte, Strategien und unseres Leistungsmanagements sicher. Unsere Vergütungsbudgets und unser Vergütungsbericht werden den Aktionären jährlich zu einer Konsultativabstimmung vorgelegt.

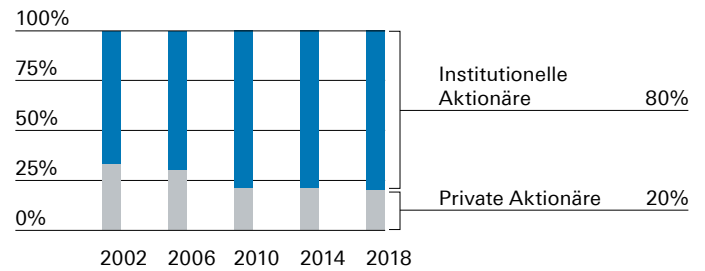
Unser Kontrollausschuss überwacht die interne und externe Revision, die Finanzberichterstattung sowie das Compliance- und Risikomanagement. Unsere interne Audit-Funktion wurde gestärkt und das Mandat für unser externes Audit neu ausgeschrieben.

Zudem haben wir die Berichterstattung über unsere finanzielle und nicht finanzielle Performance weiter integriert, indem wir die Höhepunkte aus unserem Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* in unseren *Lagebericht* aufgenommen haben. Wir wissen, dass wir nur dann nachhaltig Erfolg haben und Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen können, wenn wir auch Mehrwert für die Gesellschaft generieren. Daher verbessern unsere mehr als 2000 Marken die Lebensqualität und tragen zu einer gesünderen Zukunft bei.

### Geografische Verteilung des Aktienkapitals



### Aktienkapital nach Anlegerkategorie, langfristige dynamische Entwicklung <sup>(a)</sup>



(a) Prozentsatz aller eingetragenen Namenaktien. Eingetragene Namenaktien entsprechen 57,6% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31.12.2018.

# Verwaltungsrat der Nestlé AG

**Peter Brabeck-Letmathe**

Präsident Emeritus

**David P. Frick**

Sekretär des Verwaltungsrats

**KPMG SA Filiale Genf** <sup>(1)</sup>

Unabhängige Revisoren



Paul Bulcke



Beat Hess



Kasper Rorsted



U. Mark Schneider



Pablo Isla



Henri de Castries

## Verwaltungsrat der Nestlé AG am 31. Dezember 2018

**Paul Bulcke** <sup>(1, 2, 4)</sup>

Präsident

**U. Mark Schneider** <sup>(1, 2)</sup>

Delegierter des Verwaltungsrats

**Henri de Castries** <sup>(1, 2, 4, 5)</sup>

Vize-Präsident

Lead Independent Director

Ehemaliger Präsident und

Delegierter des Verwaltungsrats

der AXA

**Beat Hess** <sup>(1, 2, 3)</sup>

Präsident der LafargeHolcim Ltd

Ehemaliger Chef des Rechts-

dienstes der Royal Dutch Shell plc.

**Renato Fassbind** <sup>(1, 2, 5)</sup>

Vize-Präsident der Swiss Re AG

**Jean-Pierre Roth** <sup>(1, 3)</sup>

Ehemaliger Präsident der Genfer

Kantonalbank

**Ann M. Veneman** <sup>(1, 4)</sup>

Frühere Direktorin des

UN-Kinderhilfswerks

UNICEF und ehemalige

US-Landwirtschaftsministerin





Renato Fassbind



Ruth K. Oniang'o



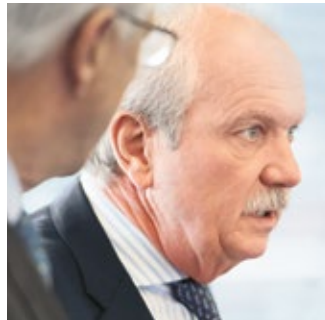
Kimberly A. Ross



Ursula M. Burns



Eva Cheng



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Patrick Aebischer

**Eva Cheng** <sup>(1, 4, 5)</sup>  
 Ehemalige Präsidentin und Generaldirektorin von Amway China und Südostasien  
**Ruth K. Oniang'o** <sup>(1)</sup>  
 Professorin für Nahrungswissenschaft und Ernährung  
**Patrick Aebischer** <sup>(1, 3)</sup>  
 Präsident Emeritus der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (EPFL)

**Ursula M. Burns** <sup>(1, 3)</sup>  
 Ehemalige Präsidentin und Generaldirektorin von Xerox Corporation  
**Kasper Rorsted** <sup>(1)</sup>  
 CEO der adidas AG  
**Pablo Isla** <sup>(1)</sup>  
 Präsident und CEO von Inditex  
**Kimberly A. Ross** <sup>(1, 5)</sup>  
 Ehemalige CFO von Baker Hughes LLC, Avon Products Inc. und Royal Ahold N.V.

- 
- (1) Ende der Amtszeit zum Zeitpunkt der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre 2019.
  - (2) Mitglied des Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschusses.
  - (3) Mitglied des Vergütungsausschusses.
  - (4) Mitglied des Nominations- und Nachhaltigkeitsausschusses.
  - (5) Mitglied des Kontrollausschusses.

Weiterführende Informationen zum Verwaltungsrat sind dem *Bericht zur Corporate Governance 2018* zu entnehmen.

# Konzernleitung der Nestlé AG



Konzernleitung der Nestlé AG  
am 31. Dezember 2018

**1 U. Mark Schneider**  
Delegierter des  
Verwaltungsrats

**2 Laurent Freixe**  
GD, CEO Zone USA, Kanada,  
Lateinamerika und Karibik

**3 Chris Johnson**  
GD, Human Resources und  
Business Services

**4 Patrice Bula**  
GD, Strategische Geschäftseinheiten, Marketing, Verkauf und Nespresso

**5 Wan Ling Martello**  
GD, CEO Zone  
Asien, Ozeanien und  
Subsahara-Afrika

**6 Marco Settembri**  
GD, CEO Zone Europa,  
Naher Osten und Nordafrika

**7 François-Xavier Roger**  
GD, Chief Financial Officer

**8 Magdi Batato**  
GD, Operations

**9 Stefan Palzer**  
GD, Innovation, Technologie,  
Forschung und Entwicklung

**10 Maurizio Patarnello**  
Stv. GD, Nestlé Waters

**11 Greg Behar**  
CEO Nestlé Health  
Science S.A.



**12 David P. Frick**  
D, Corporate Governance,  
Compliance und Corporate  
Services

GD: Generaldirektor  
D: Direktor  
CEO: Chief Executive Officer

Weiterführende Informationen  
zur Konzernleitung sind dem  
*Bericht zur Corporate Governance 2018*  
zu entnehmen.

# Compliance

Compliance ist das Fundament unserer Geschäftskultur und Voraussetzung für Gemeinsame Wertschöpfung. Bei Nestlé bedeutet Compliance aber nicht nur Gesetzestreue, sondern auch die Beachtung unserer *Unternehmensgrundsätze* und die Verpflichtung zu Integrität gemäss unserem Sinn- und Werterahmen sowie *Code of Business Conduct*. Unsere Verpflichtungen sind für den Erfolg von Nestlé entscheidend.

Verwaltungsrat und Konzernleitung kontrollieren und fördern die konzernweite Umsetzung guter Praktiken und überwachen unser Corporate-Compliance-Programm. Die Linienführung wird von unserer Corporate-Compliance-Funktion unterstützt, die ihr Beratung und funktionale Anleitung bietet, sowie von allen anderen Funktionen, die an unserem ganzheitlichen, risiken- und prinzipienbasierten Compliance-Programm beteiligt sind. Unser Corporate Compliance Committee definiert den Rahmen und koordiniert Prüfungsprozesse. «Market Compliance Officers» und Ausschüsse gewährleisten ein konzernweit einheitliches Vorgehen und helfen bei der Ermittlung lokaler Compliance-Prioritäten.

Compliance überwachen wir durch unsere Unternehmensfunktionen, unsere Audit-Funktion und unsere externen Auditoren. Durch unser CARE-Programm, das sich auf unabhängige externe Auditoren stützt, beurteilen wir regelmässig Aspekte unserer Compliance. 2018 wurden 291 CARE-Prüfungen durchgeführt und die identifizierten Defizite beseitigt. Die erforderlichen Schulungen erfolgen über unsere interne Management-Schule, Präsenzs Schulungen in den Märkten und unsere E-Learning-Tools. 2018 absolvierten 48 741 Mitarbeitende die Schulung zu unserem Verhaltenskodex.

Unser «Integrity Reporting System» und unser «Tell Us»-System ermöglichen uns, Beschwerden von Mitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen zu behandeln. Im Berichtsjahr wurden 1837 Beschwerden von Mitarbeitenden sowie 699 Beschwerden von Lieferanten und anderen Dritten untersucht und Abhilfemassnahmen umgesetzt. Die Märkte wurden mit investigativen Richtlinien und «Best Practices» unterstützt.

Alle Märkte bestätigten eine angemessene Ausgereiftheit ihrer Programme (definiert als Score von über 80% in allen Kategorien), basie-

rend auf der Selbstbeurteilung der Markt-Compliance-Programme durch die lokalen Compliance Committees. 2019 wird das Programm aktualisiert und die Märkte werden eine neue Bewertung durchführen, damit ihr Compliance-Programm weiterhin den Geschäftsanforderungen entspricht. In den letzten drei Jahren wurden über 160 000 Mitarbeitende in Compliance geschult. Gesonderte Initiativen befassten sich mit der Einhaltung des WHO-Kodex und der Prävention von Belästigung und Diskriminierung. Zudem wurde vom Corporate Compliance Committee eine jährliche Beurteilung der Compliance-Risiken durch Dritte vorgenommen.

Unsere Bemühungen und Fortschritte zum Thema Compliance werden im Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* publiziert.

# Aktionärsinformation

## Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2018 sind die Aktien der Nestlé AG an folgender Börse kotiert: SIX Swiss Exchange, Zürich (ISIN-Nummer: CH0038863350). Auf Nestlé AG-Aktien ausgestellte «American Depositary Receipts» (ADRs) (ISIN-Nummer: US6410694060) werden in den Vereinigten Staaten durch Citibank, New York, ausgegeben.

## Sitze der Gesellschaft

Nestlé AG  
Avenue Nestlé 55  
CH-1800 Vevey (Schweiz)  
Tel. +41 (0)21 924 21 11

Nestlé AG (Aktienbüro)  
Zugerstrasse 8  
CH-6330 Cham (Schweiz)  
Tel. +41 (0)41 785 20 20

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an:

Nestlé AG  
«Investor Relations»  
Avenue Nestlé 55  
CH-1800 Vevey (Schweiz)  
Tel. +41 (0)21 924 35 09  
E-Mail: [ir@nestle.com](mailto:ir@nestle.com)

Für Auskünfte in Bezug auf das Aktienregister (Eintragungen, Übertragungen, Dividenden usw.) wenden Sie sich bitte an:  
Nestlé AG (Aktienbüro)  
Zugerstrasse 8  
CH-6330 Cham (Schweiz)  
Tel. +41 (0)41 785 20 20  
Fax +41 (0)41 785 20 24  
E-Mail: [shareregister@nestle.com](mailto:shareregister@nestle.com)

Der *Geschäftsbericht* und seine Teilberichte sind in Englisch, Französisch und Deutsch auch im PDF-Format via Internet erhältlich. Die konsolidierte Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung stehen auch als Excel-Tabellen zur Verfügung.

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## 11. April 2019

152. ordentliche Generalversammlung, «Beaulieu Lausanne», Lausanne (Schweiz)

## 12. April 2019

Letzter Handelstag mit Berechtigung zur Dividende

## 15. April 2019

Datum Ex Dividende

## 17. April 2019

Auszahlung der Dividende

## 18. April 2019

Bekanntgabe des Umsatzes für das erste Quartal 2019

## 26. Juli 2019

Veröffentlichung des Halbjahresberichts Januar-Juni 2019

## 17. Oktober 2019

Bekanntgabe des Umsatzes für die ersten neun Monate 2019

## 13. Februar 2020

Jahresergebnisse 2019

## 23. April 2020

153. ordentliche Generalversammlung, «Beaulieu Lausanne», Lausanne (Schweiz)

© 2019, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

Der *Geschäftsbericht* enthält Voraussetzungen, welche die gegenwärtige Sicht und Einschätzung der Unternehmensleitung widerspiegeln. Diese Voraussetzungen beinhalten gewisse Risiken und Unsicherheiten, welche zu einer wesentlichen Diskrepanz zwischen den vorausgesagten und den tatsächlichen Ergebnissen führen könnten. Potenzielle Risiko- und Unsicherheitsfaktoren umfassen Elemente wie die generelle Wirtschaftslage, Währungsschwankungen, den Wettbewerbsdruck auf Produkte und Preise sowie veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen.

Im Zweifelsfall oder bei unterschiedlicher Auslegung ist der englische Wortlaut gegenüber dem französischen und deutschen Wortlaut massgebend.

Bei den kursiv gedruckten Marken handelt es sich um eingetragene Warenzeichen von Gesellschaften der Nestlé-Gruppe.

Die Mehrheit der in diesem Bericht erwähnten Webseiten enthalten Informationen nur in Englisch.

## Konzept und Gestaltung

Nestec AG, Corporate Identity & Design, mit Gavillet & Cie

## Fotografie

Sébastien Agnetti,  
Mareen Fischinger/Getty Images,  
Nestlé AG

## Druckvorstufe

Images3 S.A. (Schweiz)

## Druck

Genoud S.A. (Schweiz)

## Papier

Dieser Bericht ist auf Lessebo Smooth White gedruckt, Papier aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern sowie anderen kontrollierten Quellen stammend und FSC-zertifiziert (Forest Stewardship Council).

PRINTED MATTER  
**CO<sub>2</sub> NEUTRAL**  
by Swiss Climate  
SC2019012501

