



**Nestlé** Good food, Good life

Lagebericht 2019



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

# Unser Sinn

Nestlé. Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen.

---

Nahrungsmittelqualität und Lebensqualität gehen Hand in Hand. Was und wie Menschen essen und trinken, ist entscheidend für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden. Wir wollen Menschen mit guten Nahrungsmitteln ein gutes Leben und eine gesündere, glücklichere Zukunft ermöglichen.



---

## Vorderseite

### **Purina: Stärke durch Innovation und Einfallsreichtum**

Purina verzeichnete 2019 eines ihrer stärksten Jahre überhaupt. Für ihren Erfolg nutzt sie das Potenzial funktionaler, lebensverändernder Ernährung.

---

## Inhaltsverzeichnis

- 2 **Brief an unsere Aktionäre**
- 8 **Umsetzung unserer Wertschöpfungsstrategie**
- 12 **Innovationen beschleunigen für langfristiges Wachstum**
- 16 **Wertschöpfung durch Digitalisierung**
- 20 **Verbindung durch unsere Marken**
- 36 **Gemeinsame Wertschöpfung**
- 48 **Finanzielle Angaben**
- 68 **Corporate Governance und Compliance**
- 75 **Aktionärsinformation**

---

## Teilberichte

*Bericht zur Corporate Governance 2019  
Vergütungsbericht 2019  
Finanzielle Berichterstattung 2019*

---

## 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 strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness ist der Motor unserer Wertschöpfung.

2019 machten wir erneut grosse Fortschritte. Wichtige Kennzahlen verbesserten sich das zweite Jahr in Folge. Unser organisches Wachstum erreichte 3,5%. Das interne Realwachstum beschleunigte sich für das Gesamtjahr auf 2,9%, den höchsten Stand in den letzten sechs Jahren. Die Rentabilität verbesserte sich erneut und erreichte die angestrebte Zielspanne ein Jahr früher als geplant. Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie, der Geldfluss und die Aktionärserträge erreichten Rekordniveaus. Auf der rechten Seite finden Sie einen Überblick der Ergebnisse im Berichtsjahr.

<b>Umsatz der Gruppe (in CHF)</b> <b>92,6</b> Milliarden	<b>Organisches Wachstum *</b> <b>3,5%</b>	<b>Internes Realwachstum *</b> <b>2,9%</b>
<b>Zugrunde liegendes operatives Ergebnis* (in CHF)</b> <b>16,3</b> Milliarden	<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge *</b> <b>17,6%</b> bei konstanten Wechselkursen	<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge *</b> <b>+60</b> Basispunkte bei konstanten Wechselkursen
<b>Operatives Ergebnis* (in CHF)</b> <b>13,7</b> Milliarden	<b>Operative Ergebnismarge *</b> <b>14,8%</b>	<b>Operative Ergebnismarge *</b> <b>-40</b> Basispunkte bei konstanten Wechselkursen
<b>Gewinn je Aktie (in CHF)</b> <b>4.30</b>	<b>Gewinn je Aktie</b> <b>+28,0%</b>	<b>Zugrunde liegender Gewinn je Aktie *</b> <b>+11,1%</b> bei konstanten Wechselkursen
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (in CHF)</b> <b>15,8</b> Milliarden 58,4% der Nettofinanzschulden	<b>Freier Geldfluss* (in CHF)</b> <b>11,9</b> Milliarden	
<b>Vorgeschlagene Dividende (in CHF)</b> <b>2.70</b>	<b>Vorgeschlagene Dividendenerhöhung</b> <b>+10,2%</b>	

\* Nicht nach IFRS definierte finanzielle Leistungskennzahlen. Weitere Einzelheiten können Sie den Finanziellen Angaben auf Seite 50 entnehmen.

# Unser Geschäft

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

Wir bieten in aller Welt gesunde, schmackhafte und praktische Nahrungsmittel und Getränke für einen modernen, geschäftigen Lebensstil an. Unser Portfolio umfasst Produkte in attraktiven Wachstumskategorien und Lösungen für alle Lebensphasen und jede Tageszeit.

## Was wir verkaufen (in Milliarden CHF)

Getränke in flüssiger und Pulverform

23,2

Nutrition-Produkte und Health Science

15,0

Produkte für Heimtiere

13,6

Milchprodukte und Speiseeis

13,3

Fertiggerichte und Produkte für die Küche

12,2

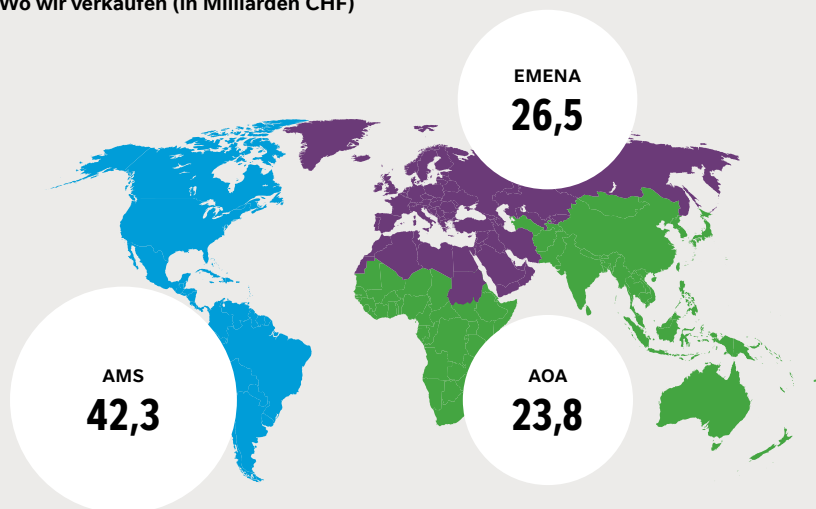
Süßwaren

7,9

Wasserprodukte

7,4

## Wo wir verkaufen (in Milliarden CHF)



Mitarbeitende

291 000

Länder, in denen wir verkaufen

187

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

16 Milliarden

Im 2019 gezahlte Unternehmenssteuern (in CHF)

2,9 Milliarden



# Unsere Verpflichtungen

Unsere Verpflichtungen zugunsten von Gesundheit, Gesellschaft und Umwelt leiten unser Bestreben, zum Gemeinwohl beizutragen.

Geschäftlicher Nutzen und eine positive gesellschaftliche Wirkung müssen sich gegenseitig verstärken. Dies ist der Kern unseres Ansatzes der Gemeinsamen Wertschöpfung. Unser Unternehmen kann nur dann langfristig Erfolg haben, wenn wir gleichzeitig Mehrwert für alle Anspruchsgruppen schaffen.



## Für Einzelne und Familien

Über **1300**

neue Produkte für die Ernährungsbedürfnisse und -defizite von Säuglingen, Kindern, Schwangeren oder jungen Müttern im Jahr 2019 lanciert

**185,4** Milliarden

Portionen angereicherte Nahrungsmittel und Getränke in Ländern mit erhöhtem Risiko für Mikronährstoffmangel

**27,2** Millionen

Kinder über *Nestlé for Healthier Kids* erreicht

**2,76** Milliarden

Portionen Gemüse zu unseren Nahrungsmitteln und Getränken hinzugefügt



## Für unsere Gemeinschaften

**211,9** Millionen

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

Über **24 500**

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

**70%**

des Volumens unserer 15 wichtigsten Rohstoffkategorien sind verantwortungsbewusst beschafft

**429 800**

Zahl der Bauern, die durch Kompetenz- aufbauprogramme geschult wurden



## Für den Planeten

**34%**

Senkung der Treibhausgasemissionen pro Tonne Produkt in unseren Produktionsbetrieben seit 2010

**328**

Fabriken produzierten keinen Abfall zur Entsorgung

**31%**

Senkung der direkten Wasserentnahme pro Tonne Produkt in unseren Produktionsbetrieben seit 2010

**41%**

unseres Stroms stammen aus erneuerbaren Quellen

# Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Nestlé steht für «Good food, Good life». Nahrungsmittel- und Lebensqualität gehen Hand in Hand, und unser Essen und Trinken ist fundamental wichtig für unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden. Unsere «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie wird von unserem Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung geleitet. Wir leben unseren Unternehmenssinn und unsere Verantwortung gegenüber den Aktionären, den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, und dem Planeten. Wir wollen vertrauenswürdig und zuverlässig sein. Dazu müssen wir verantwortungsbewusst produzieren, unsere Versorgungskette verwalten, sinnvolle Innovationen einführen und Marken aufbauen, die begeistern und Gutes tun. Dies steht im Einklang mit den Werten, die Nestlé seit über 150 Jahren zugrunde liegen. Denn «Good food, Good life» ist ein gutes Geschäft, das Gutes bewirkt.

## Nachhaltiges Erbringen von Ergebnissen

2019 hat Nestlé an allen Fronten Fortschritte gemacht. Wir erzielten bessere, branchenführende Ergebnisse mit ausgewogenem Umsatz- und Gewinnwachstum. Höhepunkte waren:

- Aktive Verwaltung unseres Portfolios. Wir haben unseren strategischen Fokus stärker auf Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Ernährung gelegt.
- Beschleunigung der Innovation. Wissenschaft und Technologie sind für Nestlé entscheidend. Wir haben unsere Forschung und Entwicklung wesentlich angepasst, um mit schnelleren Innovationen und Produkteinführungen dem Wandel der Konsumtrends einen Schritt voraus zu sein.
- Einsatz neuer Technologien. Wir haben unsere Kompetenzen weiter ausgebaut – vom digitalen Marketing über den E-Commerce bis hin zur Rückverfolgbarkeit in unserer Versorgungskette.
- Übernahme einer Führungsrolle bei der Nachhaltigkeit. Wir haben unsere Massnahmen gegen den Klimawandel intensiviert und uns zur Senkung unserer Netto-Treibhausgasemissionen auf null bis 2050 verpflichtet. Zudem sind wir unserem Ziel deutlich näher gekommen, alle Verpackungen bis 2025 recyclingfähig und wiederverwendbar zu machen.

## Fortschritte bei unseren Wachstums- und Rentabilitätszielen

Unser langfristiges Wertschöpfungsmodell setzt auf ein ausgewogenes Verhältnis von Umsatz- und Gewinnwachstum sowie verbesserte Kapitaleffizienz. Ab 2021/2022 streben wir ein nachhaltiges, mittleres einstelliges organisches Wachstum und für 2020 eine Steigerung unserer zugrunde liegenden operativen Ergebnismarge auf 17,5% bis 18,5% an. Wir sind zufrieden mit den bisher erzielten Fortschritten:

- Das organische Wachstum stieg auf 3,5%, mit einem internen Realwachstum (RIG) von 2,9% und Preisanpassungen von 0,6%. Das Wachstum wurde unterstützt durch eine gute Dynamik in unserem grössten Markt, den Vereinigten Staaten, sowie starke Zuwächse bei Purina Produkten für Heimtiere und im E-Commerce. Innovation trug wesentlich zur Wachstumsbeschleunigung bei.
- Der publizierte Umsatz stieg um 1,2% auf CHF 92,6 Milliarden (2018: CHF 91,4 Milliarden). Nettozukäufe und -veräusserungen reduzierten den Umsatz um 0,8% und Wechselkurseffekte um weitere 1,5%.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge wuchs um 60 Basispunkte bei konstanten Wechselkursen, die publizierte operative Ergebnismarge erreichte 17,6%.



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

- Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie stieg um 11,1% bei konstanten Wechselkursen auf CHF 4.41. Dies entspricht einem Anstieg um 9,8% auf publizierter Basis.
  - Der freie Geldfluss stieg um 10,9% auf CHF 11,9 Milliarden (2018: CHF 10,8 Milliarden).
- Aufgrund dieser Ergebnisse hat der Verwaltungsrat eine Erhöhung der im April 2020 auszuschüttenden Dividende auf CHF 2.70 vorgeschlagen. Dies ist die 25. Dividenden-erhöhung in Folge.

### **Schärfung unseres strategischen Fokus auf Nutrition, Gesundheit und Wellness**

Das Jahr 2019 war hinsichtlich Portfolioanpassungen ereignis- und erfolgreich und wir erreichten mehr, als wir uns zu Jahresbeginn vorgenommen hatten. Wir fokussierten noch stärker auf Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Ernährung. Der wichtigste Schritt war die Veräusserung von Nestlé Skin Health für CHF 10,2 Milliarden. Dieses Geschäft war nicht länger zentral für unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness, da seine künftigen Wachstumschancen zunehmend ausserhalb unserer strategischen Tätigkeitsbereiche liegen. Wir richteten unser Portfolio diszipliniert auf Wachstumskategorien aus, um den Wert unseres Geschäfts zu maximieren. Wir vereinbarten den Verkauf unseres US-Speiseeisgeschäfts an Froneri für USD 4 Milliarden sowie die Veräusserung einer 60%-Beteiligung an Herta durch die Gründung eines Joint Ventures mit Casa Tarradellas.

### **Harmonisierung und Vereinfachung unserer Organisationsstruktur**

Wir werden das global geführte Geschäft von Nestlé Waters ab Anfang 2020 in unsere drei geografischen Zonen überführen. Damit harmonisieren und vereinfachen wir unsere Organisationsstruktur weiter und erwarten im Gegenzug eine Steigerung der Reaktions- und Wettbewerbsfähigkeit von Nestlé Waters, die um die 60% ihres Umsatzes mit lokalen Marken erzielt. Diese Strukturanpassung folgt auf die gelungene Migration von Nestlé Nutrition und Nestlé Professional in die Zonen.

### **Stärkung des organischen Wachstums durch rasche Innovation**

Eine engagierte Konsumentengeneration setzt zunehmend auf natürlichere, biologische Nahrungsmittel, pflanzenbasierte Proteine und einfachere, gesündere Zutaten. Sie erwartet, dass Marken nicht nur einfache Produkte repräsentieren, sondern darüber hinaus authentisch sind und sozial und ökologisch Gutes bewirken.

Daher sieht unser Produktentwicklungsansatz nun kürzere Innovationszyklen und schnellere Markteinführungen vor. 2019 haben wir die Dauer wichtiger Forschungsprojekte um durchschnittlich 30% gesenkt. Zudem gelangten 50 wichtige Fast-Track-Projekte in nur zwölf Monaten zur Markteinführung. Insgesamt lancierten wir weltweit rund 1400 neue Produkte und steigerten bei 4000 Produkten durch Reformulierung den Nährwert.

**Starbucks.** Die rasche Einführung unseres *Starbucks*-Portfolios zeigt perfekt, wie wir durch effizientes, schnelles Handeln Wachstumschancen maximieren wollen. Nur sechs Monate nach dem Lizenzerwerb führten wir erfolgreich die ersten neuen Produkte ein. 2019 lancierten wir 29 *Starbucks*-Produkte in über 40 Ländern und erzielten damit einen zusätzlichen Umsatz von mehr als CHF 300 Millionen.

**Pflanzenbasierte Nahrungsmittel.** Pflanzenbasierte Produkte sollten lecker sein, ein besseres Nährwertprofil aufweisen und dabei weniger umweltbelastend als Fleisch sein. Durch unsere starke Innovationskapazität haben wir unseren *Garden Gourmet Incredible Burger* in nur einem



# «Unternehmen, die für Gemeinsame Wertschöpfung sorgen, zeigen, dass Geschäftstätigkeit eine positive Kraft sein sollte. Einen echten Beitrag an die Gesellschaft zu leisten und an Lösungen für globale Herausforderungen mitzuarbeiten, ist ein fundamentaler Aspekt unseres unternehmerischen Handelns. Unsere Anstrengungen wollen wir unter anderem durch Best Practices in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance fokussieren.»

Jahr entwickelt und 2019 erfolgreich in zehn europäischen Staaten eingeführt. Zudem wurde in den Vereinigten Staaten der Awesome Burger unter der Marke *Sweet Earth* lanciert. Sowohl *Garden Gourmet* als auch *Sweet Earth* entwickelten eine breite Palette von pflanzenbasierten Produkten, die neben Burgern auch vegane Alternativen zu Huhn, Käse und Speck bieten. Wir haben die Ambition und Grösse, um in diesem Bereich ein führender Akteur zu sein.

## **Wirksamer Einsatz von Technologie auf allen Geschäftsebenen**

Wissenschaft und Technologie berühren unser gesamtes Geschäft – vom Erzeuger bis zum Konsumenten. Da Lieferanten, Kunden und Konsumenten zunehmend digitale Kanäle nutzen, transformieren auch wir unsere Arbeitsweisen. In der Praxis lassen wir uns von Experten und Pionieren aus allen Branchen inspirieren und erkennen mit Hilfe unseres Scientific Advisory Board neue langfristige Trends.

**Digitale Transformation.** Wir investieren in den Bereichen Marketing, soziale Medien, E-Commerce, Produktion und Versorgungsketten in die digitale Transformation. Dies hilft uns, die Macht der Daten zu nutzen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und unseren Konsumenten stärker personalisierte Produkte, Informationen und Dienstleistungen zu bieten.

**Transparenz in der Versorgungskette.** 2019 haben wir als erstes grosses Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen einen Pilotversuch mit offener Blockchain-Technologie durchgeführt. Damit können Konsumenten Nahrungsmittel direkt bis zum Landwirtschaftsbetrieb zurückverfolgen. Dies ist eine der Massnahmen, mit der wir auf volle Transparenz und Rückverfolgbarkeit in unserer Versorgungskette hinarbeiten. Wir wollen, dass unsere Konsumenten informierte Entscheidungen treffen und verantwortungsbewusst hergestellte Produkte wählen können.

## **Steigerung von Wachstum und Renditen durch Kosteneffizienz**

Unternehmensweite Effizienzsteigerungen sind entscheidend, um Ressourcen in Produktinnovationen und Markenentwicklung zu reinvestieren und die Renditen zu steigern. 2019 reduzierten wir unsere strukturellen Kosten in der Administration, Beschaffung und Produktion in Relation zum Umsatz das dritte Jahr in Folge. Dies spiegelt unsere Fähigkeit wider, Kosten zu kontrollieren, während wir gleichzeitig wachsen und unser Geschäft ausbauen.

Im Rahmen des Programms für strukturelle Kosteneinsparungen nahm Nestlé USA die Umstellung ihres Pizza- und Speiseeisgeschäfts von der direkten Belieferung der Läden auf ein

Distributionsmodell mit Tiefkühlagern in Angriff. Dadurch wird das hoch effiziente Lagernetzwerk genutzt, das schon für tiefgekühlte Fleisch- und Snackprodukte besteht. Dieses effizientere Liefermodell setzt Ressourcen frei, die wir nutzen können, um die Nachfrage anzukurbeln, beispielsweise durch Produktinnovation und Markenentwicklung. Dies ist fundamental, um das rentable Wachstum von Nestlé zu unterstützen.

### **Hohe Barausschüttung an die Aktionäre**

2019 führten wir durch Dividenden und Aktienrückkäufe CHF 16,9 Milliarden an die Aktionäre zurück. Die Aktienrückkäufe unter dem im Juli 2017 lancierten Aktienrückkaufprogramm betragen CHF 9,7 Milliarden. In den letzten fünfzehn Jahren hat Nestlé total CHF 153,6 Milliarden an ihre Aktionäre zurückgeführt – davon CHF 67,0 Milliarden durch Aktienrückkäufe.

Am 30. Dezember 2019 gab Nestlé bekannt, von 2020 bis 2022 einen weiteren Betrag von bis zu CHF 20 Milliarden an die Aktionäre auszuschütten, primär über neue Aktienrückkäufe. Unsere langjährige nachhaltige Dividendenpraxis wollen wir beibehalten. Die neue Ausschüttung reflektiert die anhaltend starke Cash-Generierung sowie die hohen Cash-Zuflüsse aus Veräusserungen. Wir bevorzugen weiterhin wertschöpfende Investitionen in unsere Geschäfte mit Nahrungsmittel- und Getränkeprodukten sowie gesundheitsunterstützender Ernährung. Wir behalten uns jedoch vor, den durch Aktienrückkäufe ausgeschütteten Betrag anzupassen, sollte sich eine grössere Akquisition ergeben.

### **Positionierung als führende positive Kraft**

Unternehmen, die für Gemeinsame Wertschöpfung sorgen, zeigen, dass Geschäftstätigkeit eine positive Kraft sein sollte. Einen echten Beitrag an die Gesellschaft zu leisten und an Lösungen für globale Herausforderungen mitzuarbeiten, ist ein fundamentaler Aspekt unseres unternehmerischen Handelns. Unsere Anstrengungen wollen wir dabei unter anderem durch Best Practices in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance fokussieren.

**Massnahmen gegen den Klimawandel.** Der Klimawandel ist eine der grössten Gefahren für unsere Gesellschaft und unser Geschäft. 2019 gab Nestlé ihr Ziel bekannt, die Netto-Treibhausgasemissionen in ihrer erweiterten Versorgungskette bis 2050 auf null zu reduzieren. Dazu wollen wir unter anderem die Umweltbilanz unserer Produkte schneller verbessern, landwirtschaftliche Initiativen für eine höhere CO<sub>2</sub>-Absorption ausweiten und in unseren Standorten ganz auf Strom aus erneuerbaren Ressourcen umstellen. 2021 werden wir dazu einen Zeitplan mit Zwischenzielen bekannt geben, die im Einklang mit dem 1,5°C-Ziel des Pariser Klimaabkommens stehen. Wir werden unsere Fortschritte jährlich prüfen und kommunizieren, um eine planmässige Umsetzung sicherzustellen.

**Gestaltung einer abfallfreien Zukunft.** Wir sind dabei führend, die Umweltauswirkungen unserer Produkte zu senken, und haben uns verpflichtet, bis 2025 100% unserer Verpackungen recyclingfähig oder wiederverwendbar zu machen. 2019 gründeten wir unser Institute of Packaging Sciences mit dem Ziel, funktionale, sichere und umweltfreundliche Verpackungslösungen zu entwickeln. Wir haben auch begonnen, Plastikstrohhalme bei unseren Produkten zu ersetzen, Papierverpackungen etwa für *Nesquik* und *Yes!* Snackriegel einzuführen und bei unseren Wassermarken vermehrt recycelten Kunststoff zu verwenden.

**Förderung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses.** Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis ist ein wichtiger Aspekt unseres Ansatzes für Vielfalt und Inklusion. Dank unserer Fortschritte in den vergangenen Jahren sind nun 42% unserer Führungspositionen

von Frauen besetzt. Mit unserem *Nestlé Gender Balance Acceleration Plan* wollen wir den Frauenanteil in den 200 wichtigsten Führungspositionen von derzeit rund 20% bis 2020 auf 30% erhöhen. Dies ist ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter bei Nestlé.

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

Unser Verwaltungsrat berät uns aktiv bei unserer langfristigen «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie und bei der Umsetzung unseres Ansatzes der Gemeinsamen Wertschöpfung. Gleichzeitig sorgt Nestlé dafür, dass dem Verwaltungsrat laufend neue Perspektiven und wichtige Erfahrungen zugeführt werden. 2019 ernannten wir zwei neue unabhängige Verwaltungsratsmitglieder mit Know-how in den Bereichen Nahrungsmittelleinzelhandel und Technologie.

Im Jahresverlauf führte der Verwaltungsrat umfassende Analysen unserer Strategien für Säuglings- und Babynahrung, Kaffee und Nestlé Health Science durch. Zudem evaluierte er die Rendite und Leistung von Akquisitionen sowie unsere digitale Strategie. Er genehmigte den Verkauf unseres US-Speiseeisgeschäfts an das Froneri Joint Venture sowie die Veräusserung einer 60%-Beteiligung an Herta via ein Joint Venture mit Casa Tarradellas.

Der Verwaltungsrat befürwortete einen verstärkten Beitrag zum Klimaschutz und die Verpflichtung, die Netto-Treibhausgasemissionen im Einklang mit dem 1,5°C-Ziel des Pariser Klimaabkommens bis 2050 auf null zu senken. Zudem überprüfte er unseren Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung und die Fortschritte bei der Umsetzung unserer Verpflichtungen. Er billigte unsere Vision und unseren Aktionsplan für eine abfallfreie Zukunft, für die wir das Problem der Plastikverpackungen angehen wollen, und überprüfte unsere Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter und Inklusion.

Der Verwaltungsrat analysierte die Finanzstruktur des Unternehmens und beschloss, dass zwischen 2020 und 2022 weitere CHF 20 Milliarden an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Ferner überwacht er laufend die Renditen und strategischen Optionen unserer finanziellen Beteiligung an L'Oréal. Sein diesjähriger Besuch eines Marktes führte ihn zu Nestlé in der Schweiz, nachdem er 2018 in den Vereinigten Staaten war.

### **Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen**

Wir sind überzeugt, dass unser Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung uns ermöglicht, die Wertschöpfung für unsere Aktionäre zu optimieren und eine langfristig positive Wirkung für alle mit unserem Geschäft verbundenen Anspruchsgruppen auszuüben. Dazu zählen Mitarbeitende, Konsumenten, Geschäftspartner sowie die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Wir möchten die Gelegenheit nutzen, um uns bei allen unseren Mitarbeitenden für ihr Engagement und ihre Energie zu bedanken, mit denen sie unsere Ergebnisse vorantreiben. Zudem möchten wir den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, unsere Dankbarkeit ausdrücken. Und schliesslich möchten wir auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre anhaltende Unterstützung, Ihr Vertrauen und Ihre Zuversicht danken.



**Paul Bulcke**  
Präsident



**U. Mark Schneider**  
Delegierter des Verwaltungsrats



# Umsetzung unserer Wertschöpfungsstrategie



## **Garden Gourmet: Ausbau unserer Plattform für pflanzenbasierte Proteine**

Die rasche Expansion unseres pflanzenbasierten Portfolios zeigt, wie schnell Nestlé auf Trends reagieren kann. Unsere Fähigkeit, diese segmentübergreifende Chance erfolgreich zu nutzen, unterstreicht unser Bestreben, durch gute Geschäfte Gutes zu tun.



«Good food, Good life» – ein gutes Geschäft, das Gutes bewirkt. Die Konsumentenerwartungen, der Wettbewerb, das Handelsumfeld und die Gesellschaft wandeln sich schneller denn je. Wir müssen darauf reagieren, indem wir gute Nahrungsmittel noch relevanter, verfügbarer und nachhaltiger machen. Jede unserer Entscheidungen reflektiert unsere Verpflichtung zu «Good food, Good life». «Good» bedeutet dabei, hohe Standards einzuhalten und sich stets verbessern zu wollen.

### Unsere Strategie: Die Entscheidungen, die wir treffen

Wir wollen ein Sortiment anbieten, das sich mit den Bedürfnissen der Konsumenten weiterentwickelt, eine hochwertige Ernährung bietet, die Sinne verwöhnt sowie zu einem gesünderen, ausgewogeneren Leben und zu einem gesünderen Planeten beiträgt. Dies leitet die Entscheidungen, die wir heute treffen, und gestaltet unser Produktportfolio von morgen – sei es durch die Evolution und Innovation von Produkten oder durch Akquisitionen und Partnerschaften.

Wir sind überzeugt, dass wir «Good food, Good life» am besten umsetzen, wenn wir:

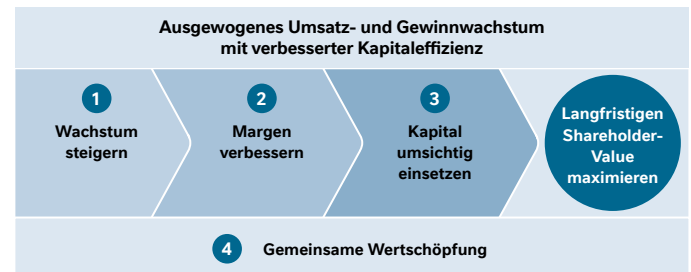
- unser Ernährungswissen anwenden, um die Gesundheit und das Wohlbefinden von Menschen und Haustieren zu verbessern;
- den Bedürfnissen moderner Konsumenten entsprechen, indem wir ihnen gesunde, köstliche, praktische Produkte für ihren bewussten, zeitlich eng getakteten Lebensstil anbieten;
- innovative Premium-Nahrungsmittel auf den Markt bringen, die auf Konsumentenverständnis, ernährungswissenschaftlicher Pionierarbeit und kulinarischer Spitzenqualität beruhen;
- ein breites Sortiment von pflanzenbasierten Nahrungsmitteln anbieten, mit denen die Konsumenten bevorzugt ihren Speiseplan erweitern;
- unsere Grösse und unsere Kompetenz nutzen, um den Zugang zu gesunder Ernährung zu verbessern – für alle und überall.

Wir wollen in allen unseren Kategorien führend sein und gleichzeitig bei Kaffee, Produkten für Heimtiere, Säuglings- und Babynahrung, Wasser und gesundheitsunterstützender Ernährung stärker wachsen.

### Unser Wertschöpfungsmodell

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

- Wachstumssteigerung, indem wir innovieren, uns abheben und den Konsumenten relevante Produkte und Lösungen anbieten. Wir streben ein nachhaltiges, mittleres einstelliges organisches Wachstum an.
- Steigerung der operativen Effizienz mit dem Ziel, unsere zugrunde liegende operative Ergebnismarge von 16,0% im Jahr 2016 auf 17,5% bis 18,5% im Jahr 2020 zu erhöhen.
- Disziplinierter und klar priorisierter Einsatz von Ressourcen und Kapital, unter anderem über Akquisitionen und Veräusserungen.



#### 1 Wachstum steigern

Wir konkurrieren in attraktiven, wachsenden Kategorien und sind weltweit in 187 Ländern vertreten. Unser Portfolio umfasst mehr als 2000 Marken, von globalen Ikonen wie *Nescafé* bis zu lokalen Favoriten wie *Bear Brand*. 34 von ihnen generieren auf Einzelhandelsebene jeweils über CHF 1 Milliarde Jahresumsatz.

Wir verwalten weiterhin aktiv unser Portfolio, priorisieren unsere Investitionen und gehen auf die aktuellen Konsumententrends ein, um in jeder Kategorie und in jedem Markt, in denen wir aktiv sind, erfolgreich zu sein. Dies erfordert klare Prioritäten und den Einsatz von Ressourcen bei Aktivitäten, die entweder durch Wachstum oder Effizienz die grösste Wertschöpfung ermöglichen.

#### Investitionen in Wachstumskategorien und -regionen.

Wir haben die Investitionen in unsere wachstumsstarken Kategorien – Kaffee, Heimtiere, Nutrition, Wasser und gesundheitsunterstützende Ernährung – erhöht. Sie machen

zusammen 59% des Umsatzes aus und wuchsen 2019 um 4,1%. Erfreulich ist auch das attraktive Wachstum in anderen Segmenten unseres Portfolios, unter anderem bei den Marken *Maggi*, *KitKat*, *Bear Brand*, *Garden Gourmet* und *Sweet Earth*. Wir beabsichtigen, selektiv in Wachstumschancen in allen unseren Kategorien und in neue Wachstumsplattformen, wie pflanzenbasierte Nahrungsmittel und Getränke, trinkfertige Produkte und gesunde Snacks, zu investieren.

In unseren wachstumsstarken Regionen bieten sich weiterhin bedeutende Chancen. 2019 waren die aufstrebenden Märkte für 42% des Umsatzes verantwortlich und wuchsen um 4,7%. Damit übertrafen sie das Wachstum der entwickelten Märkte um rund das Zweifache.

Wir haben auch weiter in strategische Bereiche investiert, darunter:

- **E-Business**, inklusive digitales Marketing und E-Commerce. 2019 generierte der E-Commerce 8,5% unseres Umsatzes und wuchs um 18,5%. Damit liegen wir am oberen Ende der Lebensmittel- und Getränkebranche.
- **Premiumisierung**. 2019 sorgten unsere Premium-Angebote für 26% des Umsatzes und wuchsen um 7,4%.
- **Direct-to-Consumer-Geschäfte**. 2019 erzielten unsere Direct-to-Consumer-Geschäfte 8,2% des Umsatzes und wuchsen um 4,6%.

**Turnaround bei ertragsschwachen Geschäften.** Wir haben weiterhin Massnahmen ergriffen, um das Wachstum und die Rentabilität in ertragsschwachen Geschäften wiederherzustellen. 2019 haben wir die folgenden Schritte unternommen:

- Integration des Nestlé Waters-Geschäfts in die drei geografischen Zonen der Gruppe zum Beginn des Jahres 2020. Daneben haben wir unseren Fokus auf wachstumsstarke Segmente wie kohlenstoffhaltige Wasser, stille Premium-Wasser und aromatisierte Wasser verstärkt.
- Weiterentwicklung des Turnaround-Plans für unser Baby-nahrungsgeschäft der Marke *Gerber* in den Vereinigten Staaten. Innovationen, insbesondere bei Bio-Produkten und gesunden Snacks, unterstützten die erzielten Fortschritte.

**Unser Portfolio verwalten.** Wir fokussieren auf Kategorien und Regionen, in denen Nestlé führend sein kann. Um uns auf attraktive, wachstumsstarke Geschäfte zu konzentrieren, haben wir die Entwicklung unseres Portfolios weiter vorangetrieben durch:

- die Veräusserung ertragsschwacher oder nicht zum Kerngeschäft gehörender Geschäfte wie Nestlé Skin Health. Wir gaben den Verkauf unseres US-Speiseeisgeschäfts an Froneri, unseren globalen strategischen Partner im Speiseeisgeschäft, bekannt. Wir vereinbarten den Verkauf einer 60%-Beteiligung von Herta an Casa Tarradellas und gründeten dazu ein Joint Venture.

- Akquisitionen zur Ergänzung unserer Kerngeschäfte. Wir halten auf dem Markt weiterhin Ausschau nach Übernahmemöglichkeiten, prüfen diese aber diszipliniert und sorgfältig, um attraktive Renditen sicherzustellen. Seit 2017 haben wir mehr als 50 Transaktionen (Akquisitionen und Veräusserungen) abgeschlossen oder angekündigt, deren Jahresumsatz 12% des Gruppenumsatzes entspricht.

## 2 Margen verbessern

Um das Wachstum zu beschleunigen, müssen wir unsere Kostendisziplin fortsetzen und auf allen Ebenen nach Effizienz streben. Dadurch können wir Ressourcen freisetzen, die wir in Produktinnovation und Markenentwicklung reinvestieren und damit Wert für unsere Konsumenten sowie unsere Aktionäre schaffen. 2019 stiegen unsere konsumentenorientierten Marketinginvestitionen um 3,4% bei konstanten Wechselkursen.

**Kosten senken.** Wir machten gute Fortschritte bei unserem Programm für strukturelle Kosteneinsparungen in allen Bereichen der Produktion, Beschaffung und Verwaltung. Ende 2019 erreichten wir Bruttoeinsparungen von CHF 1,9 Milliarden oder 76% des erwarteten Betrags für den Zeitraum von 2016 bis 2020.

In der Produktion setzten wir die Optimierung unserer Kapazitäten fort. 2019 schlossen oder verkauften wir 16 Fabriken und reduzierten die Produktionsgemeinkosten um 5,5%.

In der Beschaffung nutzten wir weiterhin unsere Skalenvorteile. Der weltweite Einkauf über unsere drei globalen Beschaffungszentren nahm von 55% im Jahr 2018 auf 61% im Jahr 2019 zu. Die Anzahl Spezifikationen für Rohstoffe und Verpackungsmaterialien verringerte sich das zweite Jahr in Folge, wodurch wir Komplexität und Kosten reduzieren konnten.

In der Verwaltung setzten wir die Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen fort und die Durchdringung unserer Shared Service Centers stieg 2019 auf 37%.

**Betriebliche Effizienz verbessern.** Wir haben unsere Organisation weiter angepasst, um sie agiler, einfacher und für die Digitalisierung fit zu machen. Um unsere Agilität zu steigern, haben wir die Eigenverantwortung unserer Märkte und Zonen weiter gestärkt, die Rechenschaftspflicht erhöht, die Entscheidungsfindung verbessert und eine kalkulierte Risikobereitschaft gefördert. Um die Einfachheit zu unterstützen, wurden Prozesse standardisiert, Skalenvorteile genutzt und die Automatisierung gesteigert. Um für die Digitalisierung fit zu sein, haben wir Kompetenzen aufgebaut und digitale Plattformen entwickelt. Parallel dazu passten wir unsere Vergütung an, um den Fokus auf profitables Wachstum und Kapitaleffizienz zu legen.

### 3 Kapital umsichtig einsetzen

Wir investieren prioritär in das langfristige Wachstum und die Entwicklung unseres Geschäfts und steigern die Aktionärerträge und die Gemeinsame Wertschöpfung. Wir verwenden Kapital bevorzugt für wertschöpfende Investitionen, die dazu dienen, unser Kerngeschäft – Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Ernährung – auszubauen. Beim Kapitaleinsatz verfolgen wir einen disziplinierten Ansatz und eine umsichtige Finanzpolitik. Dadurch wollen wir eine konservative, aber effiziente Kapitalstruktur bewahren, die flexiblen Zugang zu den Finanzmärkten ermöglicht. In Kombination mit einer verbesserten operativen Leistung konnten wir dadurch unsere Gesamtkapitalrendite von 12,1% im Jahr 2018 um 20 Basispunkte auf 12,3% im Jahr 2019 steigern.

**Investitionen in Wachstumstreiber.** Wir investieren langfristig in F&E und Markenunterstützung und sorgen dafür, dass unsere Kapitalausgaben ein organisch rentables Wachstum fördern. Wir verteilen diese Ressourcen mit Bedacht und konzentrieren uns auf Projekte mit dem höchsten Gewinnpotenzial. Beim Umlaufvermögen hielt der Abwärtstrend an. Das über fünf Quartale gemessene durchschnittliche Umlaufvermögen in Prozent des Umsatzes erreichte per Ende 2019 0,6%, –80 Basispunkte gegenüber dem Vorjahr.

**Disziplinierter Ansatz bei Akquisitionen.** Akquisitionen sind ein Kernelement unserer Portfoliostrategie. Übernahmeziele müssen strategisch und kulturell gut zu unserer Organisation passen und attraktive finanzielle Renditen bieten. Dabei verordnen wir uns Preisdisziplin, um unsere Gesamtkapitalrendite zu schützen. Bei Akquisitionen befolgen wir eine strikte Governance mit soliden Integrationsplänen, präzisen Verantwortlichkeiten und Zielen. Um interne und externe strategische Wachstumschancen besser identifizieren zu können, haben wir per 1. Januar 2020 die neue Funktion «Group Strategy and Business Development» gegründet.

**Barausschüttung an die Aktionäre.** Wir haben unser starkes Engagement unter Beweis gestellt, massiv in unser Geschäft zu reinvestieren und gleichzeitig den Kapitalrückfluss an die Aktionäre durch jährliche Dividendenerhöhungen zu steigern. Basierend auf unserer Leistung im 2019 hat der Verwaltungsrat die Erhöhung der im April 2020 auszuschüttenden Dividende um 25 Rappen auf CHF 2.70 vorgeschlagen. Dies ist die 25. Dividendenerhöhung in Folge. Überschüssige Barmittel führen wir regelmässig über Aktienrückkäufe an die Aktionäre zurück. Infolge unserer hohen Geldfluss-Generierung haben wir 2019 durch Aktienrückkäufe Kapital in Höhe von CHF 9,7 Milliarden an die Aktionäre zurückgezahlt. Somit wurden in den vergangenen 15 Jahren insgesamt CHF 153,6 Milliarden zurückgeführt und die Anzahl ausste-

hender Nestlé-Aktien um 26% reduziert. Zudem haben wir weitere CHF 20 Milliarden für Aktienrückkäufe von 2020 bis 2022 bereitgestellt.

### 4 Gemeinsame Wertschöpfung: Unsere Art der Geschäftsführung

Kein anderes Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen hat die globalen Ressourcen und das lokale Know-how, um so schnell und so umfangreich eine positive Wirkung zu erzielen wie Nestlé. Wir wollen für kontinuierliche Verbesserungen sorgen und gehen dazu Verpflichtungen ein, die sicherstellen, dass wir die Lebensqualität aller verbessern.

Wir sorgen dafür, dass unsere 291 000 Mitarbeitenden und 2000 Marken unseren Unternehmenssinn jeden Tag geschlossen mit Leben füllen, indem sie verantwortungsbewusst Produkte herstellen und unsere Versorgungskette verwalten, sinnvolle Innovationen flexibel auf den Markt bringen und Marken aufbauen, die begeistern und Gutes bewirken.

Wir nutzen digitale Technologien, um die Bedürfnisse der Konsumenten zu antizipieren und sie dann auf möglichst relevante und personalisierte Weise zu bedienen. Indem wir eine von nachhaltigen Geschäftspraktiken und kontinuierlicher Verbesserung geprägte Kultur aufbauen, wollen wir eine gesündere Zukunft für alle schaffen.

Wir sorgen für Gemeinsame Wertschöpfung in einem Umfang, der einen Unterschied macht. Gemeinsam mit unseren Partnern:

- ermöglichen wir Menschen, ein gesünderes, glücklicheres Leben zu führen, indem wir bessere Produkte anbieten;
- bauen wir starke Gemeinschaften und Versorgungsketten auf und unterstützen bessere Lebensbedingungen in Gemeinschaften, die direkt mit unseren Geschäftsaktivitäten in Verbindung stehen;
- setzen wir uns für den Erhalt natürlicher Ressourcen im Interesse künftiger Generationen ein, indem wir die Umweltbelastung in unseren Betrieben minimieren;
- maximieren wir die langfristige Wertschöpfung, indem wir unser Wachstum beschleunigen, unsere Margen verbessern und Kapital umsichtig einsetzen.



# Innovationen beschleunigen für langfristiges Wachstum



## **Purina Calming Care: Von der Forschung zur Lösung**

Viele unserer wichtigsten bahnbrechenden Innovationen beruhen auf wissenschaftlicher Forschung. Wegweisende Lösungen wie die probiotischen Nahrungsergänzungen von *Purina Calming Care* basieren auf Know-how im Bereich des Mikrobioms.



Nestlé ist ein innovationsorientiertes Unternehmen. Seit Henri Nestlé mit der Erfindung des Kindermehls das Leben eines Kindes rettete, sind wir bestrebt, die Lebensqualität zu verbessern. Dies ist Grundlage unseres Erfolgs und elementar für unsere Strategie. Seit über 150 Jahren verschaffen uns Innovationen einen Wettbewerbsvorteil und fördern die Entwicklung unseres Geschäfts und unseres Produkt- und Leistungsangebots. Unser Wissen über den Zusammenhang von Ernährung und Gesundheit in jeder Lebensphase ist unerreichbar und essenziell für unser Wachstum. Wir erkennen globale Trends und setzen sie in neuen Produkten um, die Konsumenten lieben. Im Interesse nachhaltigen Wachstums stellen wir sicher, dass unsere Innovationen zum Wohl von Umwelt und Gesellschaft beitragen.

#### Mit den Konsumenten Schritt halten

Die Welt verändert sich schnell: Demografische, ökologische, technologische, Konsumenten- und Geschäftstrends beeinflussen Angebot und Nachfrage in der Lebensmittelbranche stark. Wir müssen quer durch alle Altersgruppen sich verändernden Konsumentenbedürfnissen, -erwartungen und -wahrnehmungen Rechnung tragen und diese antizipieren. Entsprechend zielt unser Innovationsansatz heute auf die Entwicklung stärker differenzierter und konsumentenorientierter Produkte ab. Um agiler zu werden und Produkte schneller auf den Markt zu bringen, haben wir:

- die Zahl der Genehmigungsschritte in unseren Innovationsprozessen reduziert;
- den Zeitplan von der wissenschaftlichen Erkenntnis zur Innovation um durchschnittlich 30% verkürzt;
- 50 zusätzliche Fast-Track-Projekte finanziert, die binnen sechs bis zwölf Monaten zur Marktreife geführt wurden;
- unsere Kapazitäten für Rapid Prototyping ausgebaut;

- R&D Accelerators gegründet, in denen Projektteams (Nestlé-Mitarbeitende, Studenten und Start-ups) die Ideen schnell in testfähige Prototypen umsetzen können;
- den für die Markteinführung erforderlichen Investitionsbedarf durch die Nutzung hoch flexibler Pilotanlagen gesenkt.

#### Wettbewerbsvorteile durch wissenschaftlich basierte Innovationen

Wir erforschen in langfristigen Projekten den Zusammenhang von Ernährung und Gesundheit in allen Lebensphasen, um massgeschneiderte und personalisierte Ernährungslösungen zu entwickeln. Unsere Arbeit reicht von der Ernährung in den ersten 1000 Lebenstagen (auch der von Müttern) bis zur Zellernährung für ein gesundes Altern. Ausgehend davon entwickeln wir Produkte mit einem relevanten Nutzen, die unser Wachstum fördern.

#### Kategorieübergreifende Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse

Wir nutzen in allen Produktkategorien Erkenntnisse der Grundlagenforschung, etwa in den Bereichen Nahrungsmittelsicherheit, Analytik sowie Material- und Verpackungswissenschaften. Erkenntnisse aus der Life-Science-Forschung, wie zum Beispiel Mikrobiom, Immunologie, Nahrungsmittelallergien oder -empfindlichkeiten und Zellernährung, fließen sowohl in die Humanernährung als auch in das Geschäft von Purina Produkte für Heimtiere ein. Unsere kategoriespezifischen Product Technology Centers wandeln die Erkenntnisse unserer Grundlagenforschungsprogramme in relevante Innovationen um, die von unseren Anwendungsgruppen und Innovationszentren in den wachstumsstarken Märkten an die Regionen und Märkte angepasst werden.

#### Auf einen Blick

Nestlé unterhält das weltgrößte Forschungs- und Innovationsnetzwerk in der Lebensmittelbranche.

F&E-Investitionen (in CHF Mrd.)

1,7

Anzahl F&E-Zentren

25

Umsatzanteil der Produktinnovationen oder -renovierungen der letzten drei Jahre

30%

### **Innovation durch Zusammenarbeit**

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist unabdingbar, um komplexe Probleme wie die Bekämpfung von Plastikmüll rasch lösen zu können. Unser offener Ansatz bietet den Zugang zu disruptiven Ideen, Technologien und Geschäftsmodellen. 2019 gründeten wir beispielsweise den Nestlé R&D Accelerator mit Sitz in Lausanne, Schweiz, der Mitarbeitenden und Wissenschaftlern von Nestlé die Zusammenarbeit mit Studenten, Forschern führender Universitäten, Lieferanten und Start-ups ermöglicht.

Die Teams haben Zugriff auf F&E-Know-how und ausgewählte Infrastrukturen von Nestlé, einschliesslich Laborküchen, Küchen, Labor- und Pilotanlagen. Sie haben sechs Monate Zeit, um Ideen in Prototypen zu verwandeln und kommerziell zu testen. Mit 1400 m<sup>2</sup> ist der R&D Accelerator einer der grössten der Lebensmittelbranche. Er verbindet unsere Expertise und das Wissen unserer akademischen und industriellen Partner mit der unternehmerischen Kreativität von Studenten, Unternehmern und Start-ups.

### **Lokale Innovationen fördern**

Wir sind weitgehend dezentral organisiert. Die meisten unserer 2000 Marken werden lokal geführt. So können wir in den 187 Ländern, in denen wir tätig sind, konsumentennah agieren. Um unerfüllte Konsumentenwünsche noch besser zu erkennen, expandieren wir unser Netzwerk an regionalen Inkubatoren und ergänzen alle Entwicklungszentren um R&D Accelerators. Dies soll helfen, Innovationen hervorzuheben, die lokalen Herausforderungen Rechnung tragen und damit zum Wirtschaftswachstum beitragen.

In Subsahara-Afrika starteten wir einen Wettbewerb für F&E-Innovationen, der sich an Start-ups und Universitäten in sechs Ländern richtet. Ziel ist es, umweltverträgliche Verpackungslösungen, nachhaltige Transportmodelle für Kakaosetzlinge, erschwingliche Nahrungsmittel sowie neue Vermarktungswege zu entwickeln.

In China starteten wir einen offenen Innovationswettbewerb für die Entwicklung umweltverträglicher Verpackungslösungen mit der Universität Qinghua in Peking, über den wir Kontakt zur Forschungsgemeinschaft in China aufbauen wollen.

In der Schweiz gründeten wir gemeinsam mit der ETH Zürich und der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) sowie den Schweizer Unternehmen Bühler und Givaudan die *Future Food Initiative*, in deren Mittelpunkt die Erforschung pflanzenbasierter Nahrungsmittel und Getränke sowie Urgetreidesorten steht.

### **Nachhaltigkeit fördern**

Unser Unternehmenssinn und unsere Verpflichtung zur Gemeinsamen Wertschöpfung prägen unsere Innovationsprioritäten. Neben der Verbesserung von Nutrition, Gesundheit und Wellness wollen wir daher:

- Kunststoffabfall reduzieren. Wir unterstützen die Entwicklung recyclingfähiger Verpackungen in Nahrungsmittelqualität und biologisch abbaubarer alternativer Verpackungsmaterialien.
- Bezahlbare Nahrung anbieten. Wir nutzen unser Know-how, um gesunde, nährstoffangereicherte Produkte anzubieten, die weniger kosten.
- Nachhaltigen Konsum unterstützen. Wir sorgen für die Wiederbelebung alter Zutaten und entwickeln ausgewogene Milch- und Fleischersatzprodukte, die die Umwelt weniger belasten.
- Uns dem Klimawandel anpassen und ihn begrenzen. Wir wollen unsere Umweltbilanz verbessern und unterstützen inhärent nachhaltige Ansätze in unserer Wertschöpfungskette.

## Purina Institut: Bahnbrechender Inhaltsstoff, der Katzenallergiker aufatmen lässt

Nestlé bleibt führend bei der praktischen Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Wissenschaftler von Purina haben einen Inhaltsstoff für Katzenfutter entwickelt, der Katzenallergene neutralisiert, ohne die Physiologie des Tieres zu verändern. Jeder fünfte Erwachsene leidet an einer Katzenallergie. Dieser Durchbruch könnte Katzenbesitzern einen ganz neuen Umgang mit ihren Tieren ermöglichen. Erste Produkte mit der bahnbrechenden Technologie werden 2020 erwartet.



## Schaffung eines ganzheitlichen Ökosystems für Nahrungsmittel und Ernährung

2019 schlossen wir uns mit dem Kanton Waadt (Schweiz), der EPFL und der Schweizerischen Hochschule für Hospitality Management in Lausanne (EHL-Gruppe) zusammen, um ein globales Innovationsökosystem für Nahrungsmittel und Ernährung aufzubauen. Die Initiative wurde im Januar 2020 als «Swiss Food & Nutrition Valley» gegründet, um Talente, Start-ups und Investitionen zu gewinnen. Sie stellt sich künftigen Herausforderungen in den Bereichen Nahrung und Ernährung – von der Landwirtschaft über gesunde, nachhaltige Ernährung bis zur Abfallvermeidung.



## Entwicklung von erschwinglicher Ernährung für Mütter durch unseren R&D Accelerator

Vor allem in Entwicklungsländern, wo ein Grossteil der Bevölkerung weniger als USD 2 am Tag zum Leben hat, geht es weiterhin darum, den Zugang zu Nahrung zu verbessern. Unsere R&D-Accelerator-Teams entwickeln besonders erschwingliche Produkte wie Mikronährstoffpulver für werdende und stillende Mütter. Darüber hinaus unterstützt der R&D Accelerator den Aufbau von Versorgungsketten für lokal bezogene Zutaten.



## Personalisierte Ernährung fördern: Nutria, der DNA-basierte personalisierte Ernährungscoach

In unserem Innovation Outpost im Silicon Valley entwickeln wir Diagnose-Tools, die Konsumenten helfen, ihren Nährstoffbedarf besser zu verstehen. Auf dieser Basis können wir gezielt auf Ernährungsbedürfnisse eingehen und Lösungen dafür anbieten. Derzeit testen wir ein neues Geschäftsmodell auf der Basis von massgeschneiderten Ernährungsplänen.

# Wertschöpfung durch Digitalisierung



**Momento: Menschen durch intelligente Kaffeesysteme verbinden**

Unsere jüngste Kaffeemaschinengeneration, darunter Momento, lässt sich digital vernetzen. Die Echtzeitdaten liefern uns zusätzliche produktbezogene Erkenntnisse und erlauben uns, proaktiv auf Konsumenten und Kunden einzugehen.



**Digitalisierung ist notwendig, um uns in allen Bereichen voranzubringen: von der internen Organisation bis zum externen Engagement. Wir entwickeln uns als digital vernetztes Unternehmen weiter und setzen auf geschäftsgesteuerte digitale Transformation, die uns schneller, agiler und kundenorientierter macht.**

**In der vernetzten Welt erfolgreich sein**

Wir nutzen Technologien, um Innovationen zu beschleunigen, neue Wachstumschancen zu eröffnen und unsere Effizienz zu steigern. Dazu gehören Analyse-Tools, Automatisierung, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen sowie E-Business (digitales Marketing und E-Commerce).

2019 machte der E-Commerce-Umsatz 8,5% unseres Gesamtumsatzes aus und wuchs um 18,5%. Damit liegt Nestlé am oberen Ende der Lebensmittelbranche. Um in der vernetzten Welt Erfolg zu haben, konzentrieren wir uns bei unseren Digitalisierungsmaßnahmen auf:

- die Verbesserung von Konsumentenverständnis und -dialog;
- das Fördern digitaler Innovation und neuer Geschäftsmodelle;
- die Digitalisierung unserer Betriebe;
- die Steigerung der digitalen Kompetenz.

**Konsumentenverständnis und -dialog verbessern**

Wo und wann immer Konsumenten dafür empfänglich sind, können wir sie auf digitalem Weg erreichen. Damit dies gelingt, müssen unsere Marken für sie relevant und auf ihre Anforderungen zugeschnitten sein und ihre Privatsphäre achten. Wir nutzen Daten, Technologien und digitale Medien für ein hochgradig personalisiertes Erlebnis. Die Auswertung von Daten erlaubt uns, Mitteilungen, Services und Produkte noch gezielter zuzuschneiden.

Der Aufbau langfristiger Konsumentenbeziehungen setzt aktives und respektvolles Zuhören und Engagement voraus. Wir haben in über 70 Märkten ein neues Konsumentenservice-Ökosystem eingeführt, das uns hilft, mittels menschlicher und künstlicher Intelligenz Feedback von Konsumenten

zu erheben. Wir nutzen Daten, um Konsumenten gezielt anzusprechen und Inhalte auf ihre Interessen abzustimmen. Statt per Medienkauf und über die Ansprache unbekannter Adressaten nehmen wir heute über relevante und personalisierte Nachrichten Kontakt mit den Konsumenten auf. 2019 waren 20% aller unserer Konsumentenkontakte personalisiert. Unser Ziel ist es, diesen Anteil 2020 auf 40% zu steigern.

Digitale Technologien ermöglichen einen direkten Austausch und tragen damit zur Wertschöpfung bei. Wir entwickeln wachsendes Know-how in den Bereichen maschinelles Lernen und Sprachverarbeitung. Diese Technologien fördern Konsumentenkontakte, die Dialogcharakter haben. Wir haben ein Netzwerk aus E-Content-Studios für 24 Hauptmärkte und eine Plattform für digitale Vermögenswerte aufgebaut. Über diese Studios können wir schnell und effizient wirkungsvolle und lokal relevante Inhalte erstellen. Um ein hochwertiges Erlebnis zu bieten, haben wir über 800 Marken-Webseiten von Nestlé standardisiert. Dank ihres modularen Aufbaus lassen sich Inhalte und Funktionen nun rasch und kostengünstig aktualisieren.

Wir setzen bei der Nutzung digitaler Medien auf intelligente Prozesse. Durch einen programmatischen Medienkauf erreichen wir eine präzise Vermittlung unserer Inhalte. Mittlerweile erfolgen 65% unserer Ausgaben für digitale Medien über einen automatisierten Einkauf. Damit erreichen unsere Marken die Konsumenten mit der richtigen Nachricht zur richtigen Zeit und so, wie die Konsumenten es wünschen. Wir verfügen über Systeme, um Betrug aufzudecken und die Wirkung und Kosteneffizienz von Kampagnen zu ermitteln.

**Auf einen Blick**

Anzahl Fabriken mit kollaborativen Robotern	<b>100</b>
Prozentsatz personalisierter Konsumentenkontakte	<b>20%</b>
Prozentsatz der Medien-Investitionen im digitalen Bereich	<b>41%</b>

### **Digitale Innovation und neue Geschäftsmodelle fördern**

Die Digitalisierung eröffnet Chancen für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. In Zusammenarbeit mit Einzelhändlern erheben wir Konsumenten-Feedback, um Produkte auf lokale Präferenzen zuzuschneiden. Wir entwickeln neue Geschäftsmodelle, die auf unseren Stärken im Direct-to-Consumer-Geschäft und E-Commerce aufbauen und – wie bei *Just Right* von Purina – auf Personalisierung basieren. Daneben investieren wir in den Erwerb neuer Unternehmen wie Freshly und Tails.com. Wir suchen vorrangig Modelle, Technologien und Daten, die sich auf andere Geschäfte übertragen lassen.

Wir verbessern unsere Markteinführungsstrategien durch Analytik und unterstützen sie mit digitalen Plattformen. Wir nutzen neue Fähigkeiten wie strategisches Umsatz-Management, die Entscheidungsprozesse unterstützen und rentables Wachstum fördern. Zudem arbeiten wir mit führenden Technologieunternehmen wie Amazon, Alibaba und Google zusammen, um unter anderem Produkte virtuell zu testen, Konsumentenpräferenzen zu ermitteln und Produktlanzierungen zu erproben.

### **Unsere Betriebe digitalisieren**

Wir wandeln unsere Betriebe um, indem wir unsere Versorgungsketten und unsere Produktion digitalisieren. Unser Ziel ist es, durch die Nutzung von Daten, künstlicher Intelligenz, Automatisierung und prädiktiver Analytik einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. In vielen Fabriken setzen wir auf Vernetzung und nutzen Fernerkundungstechniken, autonome Fahrzeuge und kollaborative Roboter. Ende 2019 waren

- 100 unserer Fabriken mit kollaborativen Robotern ausgerüstet;
- 60 unserer Lager automatisiert;
- 100 unserer Fabriken papierlos.

Die Digitalisierung hilft uns, Effizienzsteigerungen zu erreichen, agiler zu werden und neue Wachstumsplattformen zu schaffen. Die Umstellung auf eine agile Produktion beschleunigt die Innovationen und kommt der Personalisierung zugute.

### **Digitale Kompetenz steigern**

Unsere Mitarbeitenden brauchen die richtige Einstellung, Fähigkeiten und Tools. Wir erwarten von ihnen unternehmerisches Denken und eine Fokussierung nach aussen. Gleichzeitig fördern wir über interne soziale Netzwerke eine verstärkte Zusammenarbeit. Wir haben unter anderem folgende digitale Akademien und Kompetenzzentren gegründet, um unsere digitale Transformation zu beschleunigen:

- Der Global Digital Hub in Barcelona dient dem Aufbau von Know-how in Bereichen wie der künstlichen Intelligenz und Cloud-Technologien, um mit dem rasanten technologischen Wandel Schritt zu halten.
- Das Global Digital Media Center of Competencies dient im Interesse einer höheren Effizienz und Transparenz unserer Medieninvestitionen als zentrale Anlaufstelle für alle unsere Werbeagenturen.
- Der Silicon Valley Innovation Outpost dient dazu, gemeinsam mit Partnern neue Ideen und digitale Innovationen aufzuspüren.

## Steigerung der digitalen Kompetenz: Schnellere Generierung von Ideen

2019 schlossen wir die weltweite Einführung von Workplace, unserem internen sozialen Netzwerk, ab. Die vielseitige Plattform fördert die Vernetzung und steigert durch einen besseren Informationsaustausch das Engagement aller Beteiligten. 2019 wurden über 7 Millionen Dialoge ermöglicht und Teams zu wichtigen Herausforderungen und Chancen mobilisiert.



## Besserer Dialog mit den Konsumenten: Zielgerichtetes Marketing bei Purina

Purina hat ein digitales Ökosystem aufgebaut, das den Umsatz steigert sowie die Kundentreue und Weiterempfehlungen fördert. Hierzu nutzt die Marke fundierte Erkenntnisse über Haustierbesitzer zusammen mit einem eigenen E-Content-Studio, das eine erstklassige, rasche und massgeschneiderte Kommunikation entwirft.



## Digitalisierung unserer Betriebe: Blockchain-Technologie für Transparenz in der Versorgungskette

2019 testeten wir in unseren Versorgungsketten Blockchain-Technologien. Als erster grosser Nahrungsmittelkonzern erprobten wir eine offene Blockchain für unsere *Nido*-Marken in Zusammenarbeit mit OpenSC. Zudem arbeiteten wir mit IBM Food Trust zusammen, um Konsumenten über die Umweltauswirkungen unserer *NaturNes*-Produkte zu informieren. Ziel der Initiativen ist eine höhere Rückverfolgbarkeit und Transparenz.

## Digitale Innovation und neue Geschäftsmodelle: Der Abo-Service von Nespresso

Nespresso entwickelt sein digitales Ökosystem stetig weiter. Ein neuer, praktischer Abo-Service für Maschinen und Kaffee für Geschäfts- und Privatkunden steigert die Kundentreue und -bindung. Nutzer können Bestellpläne einrichten, Limited-Edition-Kaffees probieren und sich über unsere internetfähigen Nespresso-Maschinen verbinden.



# Verbindung durch unsere Marken

Über unsere Produkte und Marken treten wir täglich 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



Nutrition-Produkte und Health Science



Produkte für Heimtiere



Milchprodukte und Speiseeis



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 Kaffeemarken wie *Nescafé*, *Nespresso* und *Starbucks* sowie *Milo*, dem weltweit meistverkauften Schokoladen-Malzgetränk.



## Nestlé bringt Starbucks nach Hause: Unsere bisher schnellste globale Lancierung

Die schnelle Lancierung des Portfolios von *Starbucks* stellt alle unsere bisherigen Markteinführungen in den Schatten. In knapp zwölf Monaten haben wir 29 neue Produkte für drei neue Plattformen entwickelt und in über 40 Märkten eingeführt. 2019 erzielten sie einen Umsatz von über CHF 300 Millionen. Dass wir *Starbucks* für zuhause anbieten können, zeugt von unserer operativen Stärke und globalen Präsenz. Zudem belegen Tempo und Kohärenz unserer bisher schnellsten globalen Lancierung, wie effizient unser neuer Ansatz der Content-Erstellung ist.

### Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.)	<b>23,2</b>
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	<b>22,4%</b>
Anteil am Umsatz von Nestlé	<b>25%</b>



### Unser bisher intensivster Kaffee

*Nescafé Black Roast Blend 43* wurde mithilfe unseres neuen Prototyping-Modells in nur sechs Monaten entwickelt. Eine besonders lange und dunkle Röstung verleiht den sorgsam ausgewählten Bohnen eine neue Vollmundigkeit und Intensität.

## Kaffeetrends nutzen und Kundenbindung stärken

*Absolute Origin*, das neue Bio-Kaffee-Sortiment von *Nescafé Dolce Gusto*, lädt Konsumenten ein, die Welt des Kaffees zu entdecken. Mit *Premio* testet die Marke zudem ihr erstes Treueprogramm – ein neues, datengestütztes Geschäftsmodell, das Konsumenten mit exklusiven, personalisierten Angeboten belohnt. Dieser einfache Ansatz schafft Treue durch Kundenbeziehungen, die er durch Personalisierung festigt. Im Einzelhandel mit Kaffee ist dieses Konzept neu.



## Ein Geschäftsmodell, das auf Gemeinsame Wertschöpfung setzt

*Tamuka mu Zimbabwe* und *Esperanza de Colombia* sind die ersten *Reviving Origins*-Produkte von Nespresso. Das Programm will Kaffeeanbau und Gemeinschaften in Regionen wiederbeleben, in denen der Anbau durch Konflikte, wirtschaftliche Probleme oder Umweltkatastrophen eingebrochen ist. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, helfen die Agronomen von Nespresso den Kaffeebauern in den Bereichen Infrastruktur, nachhaltige Anbaumethoden und Aufbau von Kooperativen.

## Weltweit erste Kaffeemischungen mit pflanzlichem Milchschaum

Die ersten Kaffeespezialitäten vom Typ Latte mit Pflanzenmilch eröffnen mit einem Sortiment an Premium-Angeboten neue Wachstumschancen. Sie richten sich an Konsumenten, die milchfreie Alternativen suchen, und wurden in nur acht Monaten eingeführt. Die Produkte nutzen die Prototyping-Anlagen unserer F&E und wurden mit einem wichtigen Handelspartner getestet.



## Milo erstmals ohne Saccharose und Süsstoffe, dabei nahrhaft wie immer

Der jüngste Neuzugang im trinkfertigen Sortiment von *Milo* enthält keine zugesetzte Saccharose. Das Produkt entstand in acht Monaten auf den Wunsch von Eltern, ihren Kindern gesündere Lunch-Boxes packen zu können.

# Nutrition- Produkte und Health Science

Unser Nutrition-Geschäft widmet sich der Bereitstellung hochwertiger, innovativer, wissenschaftsbasierter Produkte für Mutter und Kind. Sein Portfolio umfasst «Milliardenmarken» wie *NAN*, *illum*, *Cerelac* und *Gerber*. Auch das Geschäft von Nestlé Health Science (NHSc) will durch Ernährung ein gesünderes Leben ermöglichen. Es verfügt über ein umfassendes Portfolio an wissenschaftsbasierter «Medical Nutrition» und Consumer-Health-Produkten mit zunehmendem Fokus auf Personalisierung.



## Neue gesunde Getränkealternativen

Mit der Lancierung eines neuen, kleinkindgerechten Kokoswasser-Sortiments weitet *Gerber* sein Angebot an Bio-Produkten aus. Das Sortiment richtet sich an Eltern, die nach gesünderen, nährstoffreichen Alternativen zu Säften suchen und ihr Baby dabei an neue Geschmacksrichtungen heranführen wollen.



## Eine «Milliardenmarke» entwickelt Säuglingsnahrung laufend weiter

*illum* ist dank kontinuierlicher Innovation von einem einzelnen Produkt zu einem ganzen Sortiment angewachsen. Die Variante mit Ziegenmilch bedient ein rasch wachsendes Segment und den Wunsch von Konsumenten, die nach leichter verdaulichen Alternativen zu Produkten auf Kuhmilchbasis suchen. Das von Wissenschaftlern entwickelte hypoallergene *illum* ist von humaner Muttermilch inspiriert und enthält partiell hydrolysierte Proteine, die das allergische Potenzial reduzieren. Mit einer neuen smarten Verpackung setzt *illum* zudem neue Standards im Super-Premium-Segment. Neu sind dabei Augmented Reality Storytelling, Rückverfolgbarkeit sowie, erstmals in der Kategorie, eine digitale Echtheitsprüfung.

### Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.)	<b>15,0</b>
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	<b>22,1%</b>
Anteil am Umsatz von Nestlé	<b>16%</b>





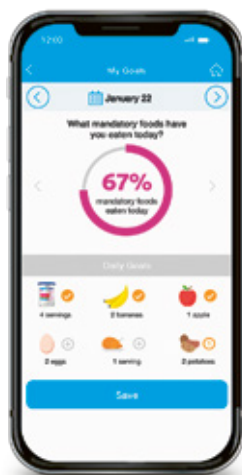
## Personalisierung über eine Direct-to-Consumer-Plattform

Mit dem Erwerb von Persona verfügt Nestlé Health Science über eine neue digitale Plattform für die Zusammenstellung von Vitaminpräparaten. Der unternehmenseigene Algorithmus berücksichtigt bei seinen personalisierten Empfehlungen auch Wechselwirkungen zwischen Medikamenten und Nährstoffen und stimmt die Präparate individuell auf Ernährung und Lebensstil ab.



## Schaffung eines neuen Premium-Segments

In Indien wurden mit *Cerelac Organic Selections* erstmals biozertifizierte Zerealien für Kleinkinder eingeführt. Um den strengen Auflagen gerecht zu werden, wurde zusammen mit Bauern eine rückverfolgbare Versorgungskette für Bio-Produkte aufgebaut.



## Serviceorientierte E-Health-Lösungen

Mit *COPES* und *ModuLife* stößt Nestlé Health Science auf das Gebiet digitaler Geschäftsmodelle vor. Die Plattformen erlauben die Zusammenarbeit von Patienten und medizinischem Personal und geben Fachkräften Zugriff auf Nährwertinformationen und Ernährungsempfehlungen. Patienten, die auf eine ernährungsgestützte Behandlung setzen, bieten sie rund um die Uhr Betreuung. Die Plattformen helfen Nestlé Health Science, unerfüllte Bedürfnisse zu verstehen, und unterstützen die Entwicklung innovativer vollwertiger Ernährungslösungen und -produkte.



## Richtige Standards setzen bei Kollagen

Das neue Kollagensortiment von *Garden of Life* verzeichnete 2019 einen guten Start. Das gesamte Sortiment ist frei von Gentechnik, Keto-zertifiziert, glutenfrei und für eine Paleo-Ernährung geeignet. Die Inhaltsstoffe stammen von Rindern aus Weidewirtschaft, die weder mit Antibiotika noch mit Hormonen behandelt werden. Das reine Kollagenpräparat lässt sich einfach in die Ernährung einbauen.



# Produkte für Heimtiere

Das Portfolio von Purina enthält mit *Pro Plan*, *Purina ONE*, *Gourmet* und *Merrick* eine Reihe weltbekannter Marken für Hunde- und Katzenfutter. Die Ernährungswissenschaftler, Verhaltensforscher und Tierärzte von Purina entwickeln als Vorreiter laufend innovative Lösungen, die das Leben von Haustieren und der Menschen, die sie lieben, bereichern.



## Futter mit gezielter Funktion im Fokus der «Milliardenmarke»

*Purina ONE* hat ihr Sortiment um neue, funktionale Hunde- und Katzenfutterprodukte mit Spirulina und Probiotika erweitert. Sie unterstützen das Immunsystem und fördern die gesunde Verdauung.



## Mikrobiombasierte Produkte für mehr Gelassenheit

Die neueste tiermedizinische Nahrungsergänzung von *Purina Pro Plan* basiert auf der markenspezifischen Verwendung von BL999, einem probiotischen Stamm, der Hunden hilft, bei externen Stressoren gelassen zu bleiben.

### Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.)	<b>13,6</b>
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	<b>21,4%</b>
Anteil am Umsatz von Nestlé	<b>15%</b>

## Ausbau des Portfolios an natürlichen Produkten

Mit *Whole Earth Farms* und *Country Farms* von Merrick zog der Roll-out unseres Portfolios an natürlichen Produkten 2019 an. In Europa wurde unsere Marke *Beyond* um neue Varianten wie *Beyond Bio/Organic* und *Grain Free* ergänzt. Die Produkte erfüllen den Wunsch nach nachhaltigen und möglichst wenig verarbeiteten Zutaten. *Beyond Grain Free* ist das erste Produkt des Portfolios mit einer vollständig recyclingfähigen Kunststoffverpackung.



## Tierhalter bekommen massgeschneiderte Unterstützung

Im Mittelpunkt der E-Business-Strategie von *Purina* stehen ein dynamisches digitales Ökosystem und Plattformen mit wachsenden Nutzerzahlen in Europa und Nordamerika. Über passende Inhalte, einen personalisierten Service und eine proaktive Betreuung für jede Lebensphase eines Haustiers bauen die Plattformen tragende Beziehungen zu den Tierhaltern auf.



## Konsequent natürliches Katzenstreu

*Tidy Cats*, die führende Marke für Katzenstreu in den USA, setzt mit *Naturally Strong* weiter auf Innovation. Das natürliche Produkt ist frei von Chemikalien, Duft- und Farbstoffen sowie Desodorierungsmitteln und erhältlich in einer Box mit «Sustainable Forestry Initiative»-Zertifikat oder einem Kunststoffbehälter mit einem Recycling-Anteil von 50%. Letzterer ist in den USA ein Novum in dieser Kategorie und belegt das Streben von Nestlé nach mehr Nachhaltigkeit.

## Ein unwiderstehliches Futtererlebnis

Das *Felix Soup*-Sortiment in verschiedenen Geschmacksrichtungen ist eine Ergänzungsmahlzeit für jederzeit. Es ist frei von künstlichen Farbstoffen, Aromen und Konservierungsmitteln und entspricht dem Trend, menschliche Lieblingsgerichte als Tierfutter nachzuahmen.





# Milchprodukte und Speiseeis

Unser Geschäft mit Milchprodukten bietet Einzelpersonen und Familien Produkte für eine gesunde Ernährung in allen Lebensphasen, von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter. Zu den Kategorien des Geschäfts gehören ungekühlte Milchprodukte, Pflanzenmilch und Kaffeeweisser. Unser Portfolio umfasst führende Marken wie *Nido* und *Coffee mate*. Im Speiseeis-Segment verfügen wir mit Marken wie *Häagen-Dazs* und *Outshine* über ein breites Sortiment an kalten Köstlichkeiten.



## Starbucks-Favoriten für den heimischen Genuss

Mit der Lancierung eines neuen Kaffeeweisser-Formats beschreitet Starbucks neues Terrain. Das Produkt kombiniert beliebte Starbucks-Aromen mit der Expertise und dem Produktions-Know-how von Nestlé und kam in weniger als einem Jahr auf dem Markt.

## Erprobung zirkulärer Geschäftsmodelle

Gemeinsam mit dem Recycling-Unternehmen TerraCycle hat Häagen-Dazs den Lieferdienst Loop lanciert. Er bringt Konsumenten das Speiseeis von Häagen-Dazs in einem wiederverwendbaren Behälter bis an die Wohnungstür und nimmt gebrauchte wieder mit.



## Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.) **13,3**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge **20,4%**

Anteil am Umsatz von Nestlé **14%**



### Alternativen auf pflanzlicher Basis

Dies ist das erste Getränkeprodukt auf pflanzlicher Basis, das Nestlé gezielt für Kinder im Schulalter entwickelt hat. Die Verpackung des Produkts und der Papierstrohhalm sind recyclingfähig.



### Differenzierung durch Gemeinsame Wertschöpfung und Transparenz

Nido lanciert in Brasilien mit *Ninho Organico* das erste biozertifizierte Milchprodukt im Premium-Segment. Es wurde unterstützt durch den Test von CowSense, unserem neuen digitalen Tool für Molkereibetriebe, das Transparenz gegenüber den Konsumenten fördert und Nestlé die Überwachung von Tierwohl und Milchqualität erlaubt. Das Tool gehört zu den von uns geförderten digitalen Agrarinitiativen, die Verfahren der Präzisionslandwirtschaft einfacher und breiter verfügbar machen.



### Nachhaltiges gesünderes Produktsortiment für Kinder

Das *All Natural*-Sortiment aus wenigen, rein natürlichen Zutaten ist in zuckerreduzierten bis zuckerfreien Varianten erhältlich. Highlight ist das Kakaopulver *Nesquik All Natural*, dessen neuartige Verpackung aus beschichtetem Papier nachhaltig bezogen und einfach zu recyceln ist. Die trinkfertige Variante wurde auch in Europa mit Papierstrohhalm eingeführt.



### Gesünderes Speiseeis mit Überraschung

Nur fünf Tage brauchte *Zoorpresa* von der Ideenfindung bis zum Prototyp. Das Produkt erfüllt die strengen chilenischen Nährwertauflagen und kommt damit als erstes Speiseeis ohne Warnhinweis auf der Verpackungsvorderseite und ohne künstliche Süsstoffe auf den Markt. In einem speziellen 3D-Extrusionsverfahren entstehen verschiedene Tierformen, die alle denselben Nährwert haben. Welches Tier ihn erwartet, entdeckt der Konsument jedoch erst beim Öffnen.



# Fertiggerichte und Produkte für die Küche

Unsere Kategorie Fertiggerichte und Produkte für die Küche umfasst ein breites Angebot an Grundnahrungsmitteln wie Bouillons, Suppen, gekühlte und ungekühlte kulinarische Produkte, Tiefkühlgerichte und Pizzen, dazu renommierte Marken wie *Maggi*, *Stouffer's* und *DiGiorno*, die regionale und lokale Vorlieben sowie besondere Ernährungsweisen bedienen. Wir passen das Portfolio permanent mit weiteren natürlichen, geschmackvollen und gesunden Zutaten an, damit es verschiedenen Ernährungsstilen entspricht.



## Natürliche Produkte für eine pflanzenbasierte Ernährung

2019 weiteten wir unser Portfolio an Produkten mit pflanzenbasierten Proteinen wie rohen Burger-Patties und vielseitigem Hackfleischersatz weiter aus. Sie belegen unsere Fähigkeit, pflanzliche Produkte durch Innovation dem Geschmack, der Konsistenz und den Zubereitungsmöglichkeiten von Fleisch weiter anzunähern. Das Sortiment findet grossen Anklang bei Konsumenten auf der Suche nach Produkten, die ihren ökologischen und ethischen Überzeugungen entsprechen. Alle unsere Produkte erhalten Bestnoten in puncto Nährwert und Nachhaltigkeit.



## Den Wunsch nach pflanzenbasierten Gerichten erfüllen

Dieses *Maggi*-Rezept entspricht dem Konsumentenwunsch, Alltagskost mit pflanzlichen Proteinen anzureichern. Die gesunde Mischung für vegetarische Patties aus Urgetreide und lokalen Aromen wurde in weniger als einem Jahr entwickelt.

## Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.)	12,2
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	17,8%
Anteil am Umsatz von Nestlé	13%

## Co-Creation mit unseren Kunden

Das Pizzasortiment mit dünnem Boden von *DiGiorno* zeigt, wie die Zusammenarbeit mit wichtigen strategischen Kunden den Einstieg in ein neues Premium-Segment beschleunigen kann. In nur neun Monaten entstand dank Kunden- und Konsumentenverständnis ein Produkt mit hausgemachter Note.



## Neues Mayonnaise-Sortiment greift Konsumenten-Feedback auf

Die neuen *Thomy*-Mayonnaisen zeugen von kontinuierlicher Innovation. Sie basieren auf gesünderen Ölen mit weniger gesättigten Fettsäuren, etwa Avocado-, Mandel- und Hanföl. Ein Test-Launch ermittelte Verbesserungen für die neue Generation, die nun in die kommende Version 2.0 integriert werden.



## Ein Rezept-Ökosystem für Personalisierung und Komfort

Unser neuer Smart Recipe Hub erlaubt es, marktübergreifend Rezepte zu erstellen, zu übersetzen und auszutauschen. Er hilft uns, Ernährungspräferenzen und Trends zu erkennen und relevante Produkte und Empfehlungen zu entwickeln. Rezept-basierten Marken wie *Maggi* dient er als Basis, um Konsumenten zu inspirieren und Food Communities aufzubauen. Konsumenten unterstützt er mit Einkaufslisten, die sie an Nährwertziele anpassen können, sowie mit Ernährungsplänen und -beratung.



## Markenbekanntheit über soziale Medien fördern

*Outsiders* ist eine Inkubator-Marke, die andere Wege geht. Die Marke steigert ihre Bekanntheit über Mikro-Influencer, lokale Musikveranstaltungen und Unterstützer auf Instagram.



# Süsswaren

Unser Süsswarengeschäft umfasst neben der globalen Ikone *KitKat* ein Portfolio an beliebten regionalen und lokalen Marken. Wir wollen in den beiden Kategorien Schokolade und Biscuits mit köstlichen Produkten die Konsumentenpräferenzen übertreffen. Im Fokus stehen Innovation und Premiumisierung sowie das Bestreben, Nachhaltigkeit und Nährwertprofil unserer Produkte zu verbessern.



## Ein Kultklassiker geht um die Welt

Die japanische Matcha-Variante des Publikumsliebblings *KitKat* sorgt mit ihrer Einführung in Europa für Instagram-würdige Momente. Das Produkt mit UTZ-zertifizierten Kakaobohnen und echtem grünem Matcha-Tee aus Japan und China enthält weder künstliche Farb- und Aromastoffe noch Konservierungsmittel.

## Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.) **7,9**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge **16,9%**

Anteil am Umsatz von Nestlé **9%**



## Die erste Schokolade mit 70% Kakaoanteil aus nur einer einzigen Zutat

*KitKat Cacao Fruit* verwendet Schokolade, die mit dem bisher als nicht verwertbar geltenden Fruchtfleisch der Kakaofrucht natürlich gesüsst wird. Sie hat das Potenzial, die Ernte, Verarbeitung und den Genuss von Kakao zu verändern und den Gewinn der Bauern zu steigern.

## Gesünderes Angebot für Kinder

Museo veranschaulicht, wie sich lokale Teams der Verpflichtung annehmen, gesündere Snacks für Kinder zu entwickeln. Die rein natürlichen Biscuits wurden für den chilenischen Markt kreiert. Da sie frei von künstlichen Süsstoffen und Zuckerzusatz sind, brauchen sie als erstes Biskuitprodukt im Markt keine Warnhinweise.



## Schokoladenerlebnisse – personalisiert und teilbar

KitKat hat 2019 im Vereinigten Königreich, in Kanada und Brasilien neue Chocolatory-Boutiquen eröffnet. Im Zuge der Expansion hat die Marke ihr digitales Ökosystem ausgeweitet und ein neues Direct-to-Consumer E-Commerce-Geschäftsmodell eingeführt, über das KitKat-Fans online eigene Schokoladenkreationen gestalten können. Gleichzeitig ergänzt die Marke ihre physischen Stores um digitale Touchpoints für ein noch hochwertigeres und interaktiveres Erlebnis. Die Stores können nun lokale kulturelle Eigenheiten mit der Markenidentität verbinden.



## Yes! Von Natur aus gut

Version 2.0 dieses vollwertigen Sortiments aus Frucht-Nuss-Riegeln wartet mit neuen Aromen und einer preisgekrönten recyclingfähigen Papierverpackung auf. Yes! entspricht dem Wunsch der Konsumenten nach natürlichen und nachhaltigen Snacks. Es zeigt, dass unser neuer Innovationsansatz es uns erlaubt, Gutes noch besser zu machen.

## Regionale Marken verhelfen lokalen Favoriten zu Grösse

Die Idee für die neuesten Produkte von Lion kommt aus Osteuropa. Sie erfüllt den Wunsch nach gesünderen, leichteren Schokoladen-Snacks und wurde nun unter der Marke Lion in weiteren Märkten eingeführt. Der zu 100% nachhaltige Kakao dafür wird über den Nestlé Cocoa Plan bezogen.





# Wasserprodukte

Das Geschäft von Nestlé Waters bietet in vielen Märkten weltweit eine gesunde Flüssigkeitszufuhr. Unser Portfolio umfasst *Nestlé Pure Life*, eine der weltweit grössten Marken für abgefülltes Wasser, und unsere internationalen Premiummarken *S.Pellegrino*, *Perrier* und *Acqua Panna*. Unsere Innovationen setzen konsequent auf Nachhaltigkeit. Zudem premiumisieren wir unser Sortiment mit funktionalen, aromatisierten und kohlesäurehaltigen Angeboten.



## Aktiv gegen Kunststoffverpackungen

Mit der Einführung von *Origin* steigt Poland Spring von einer regionalen zu einer nationalen Marke auf. Neu im Angebot ist auch eine Einliterflasche aus 100% recyceltem PET, mit der die Marke die Umstellung ihres Portfolios an stillem Mineralwasser auf 100% recyclingfähige Verpackungen einleitet. Unter dem Hashtag #NotTrash rief die Marke zudem mit «Recycling Partnership» eine Instagram-Recycling-Hotline ins Leben, um Konsumenten zum Recycling zu bewegen.

## Auf einen Blick

Umsatz (in CHF Mrd.)	<b>7,4</b>
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	<b>11,4%</b>
Anteil am Umsatz von Nestlé	<b>8%</b>



## ReadyRefresh by Nestlé setzt auf smarte Nachhaltigkeit

Mit der anstehenden Einführung von *Refill+* bekennt sich ReadyRefresh zur Suche nach alternativen Abfülllösungen. Über das einfach zu handhabende smarte Trinksystem können Konsumenten Mehrwegbehälter befüllen, den Kohlen säuregehalt anpassen und Aromen wählen.



## Premiumwasser mit Geschmack entwickelt sich zu einem neuen Segment

S.Pellegrino hat Essenza, ihr Mineralwassersortiment mit Fruchtgeschmack, um neue Varianten erweitert. Das Angebot von Geschmack ohne Kalorien gewinnt neue Konsumenten für das Segment.



## Die Premiummarke für stilles Mineralwasser wird in den USA eingeführt

Pünktlich zur Einführung von Acqua Panna in den USA steigt dort die Nachfrage nach stillen Premium-Wässern. Das neue Design der Marke betont ihre toskanische Herkunft und neue Formate machen sie auch für den Ausser-Haus-Konsum attraktiv.

## CarbonNeutral-Zertifizierung

ReadyRefresh by Nestlé hat sich zu null Netto-Treibhausgasemissionen verpflichtet und wurde gemäss CarbonNeutral-Protokoll als CarbonNeutral Company zertifiziert. Dieser Schritt baut auf den Bestrebungen von ReadyRefresh auf, Emissionen bei Lieferungen zu reduzieren, und ergänzt die geplante landesweite Ausdehnung seines Recyclingprogramms.



## Gesunde Flüssigkeitszufuhr, Spass, Abwechslung und lokale Favoriten

Sensations, der jüngste Neuzugang im Portfolio von Nestlé Pure Life, gelangte in nur sechs Monaten von der Idee zur Markteinführung. Der spielerische Zusatz unterschiedlicher Kohlensäuremengen und die natürlichen Aromen finden grossen Anklang. Getreu dem Bestreben von Nestlé Pure Life will das Sortiment eine gesunde Flüssigkeitszufuhr ohne Kalorien und ohne Süsstoffe anbieten.



# Gemeinsame Wertschöpfung



**Nesquik: Umsetzung unseres Versprechens, das Problem der Plastikabfälle anzugehen**

Das neue *Nesquik* besteht aus weniger sowie rein natürlichen Zutaten und wird in einem neuartigen recyclingfähigen Papierbeutel vertrieben. Dies ist ein Beispiel für die nachhaltigeren Verpackungslösungen, die Nestlé in ihrem Produktportfolio einführt.



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

### Der wirtschaftliche Nutzen der Gemeinsamen Wertschöpfung

Gemeinsame Wertschöpfung soll langfristigen, nachhaltigen Wert für unsere Aktionäre schaffen und zugleich gesellschaftliche Herausforderungen angehen. Sie belegt, dass Unternehmen zum Gemeinwohl beitragen können.

Unser Fokus liegt auf drei zusammenhängenden Bereichen: den Einzelnen und Familien, die unseren Produkten und Marken vertrauen, den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, und dem Planeten. Getreu unserem Unternehmenssinn wollen wir die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen. Langfristig streben wir folgende Ziele an:

- Für Einzelne und Familien: Wir wollen 50 Millionen Kindern ein gesünderes Leben ermöglichen.
- Für unsere Gemeinschaften: Wir wollen zur Verbesserung der Lebensbedingungen von 30 Millionen Menschen in den Gemeinschaften beitragen, die in einer direkten Beziehung zu unserer Geschäftstätigkeit stehen.
- Für den Planeten: Wir streben null Umweltbelastung in unseren Betrieben an.

Um diese Ziele zu erreichen, haben wir Verpflichtungen formuliert, die wir unternehmensweit umsetzen und über deren Fortschritt wir jährlich berichten. Besonderes Augenmerk liegt auf globalen Initiativen, die Kindern ein gesünderes Leben ermöglichen, jungen Menschen wirtschaftliche Chancen eröffnen und zum Schutz von Wasserressourcen beitragen. Wir gehen auch entschlossen gegen Umweltverschmutzung durch Plastik vor und arbeiten darauf hin, CO<sub>2</sub>-neutral zu werden.



#### Weitere Informationen

Weitere Informationen zu unserem Managementansatz, unserer Führungsstruktur sowie Performance-Daten, Fallstudien und mehr finden Sie in unserem jährlichen Online-Bericht *Creating Shared Value – Progress Report* und in der Rubrik «Our impact» auf unserer globalen Webseite ([www.nestle.com/csv](http://www.nestle.com/csv) auf Englisch).

### Gemeinsame Wertschöpfung messen

Wir möchten künftig unsere Gemeinsame Wertschöpfung und deren Wirkung noch besser messen. Dadurch wollen wir zielgerichteter investieren und das Vertrauen der Anspruchsgruppen durch konkrete Ergebnisse stärken. Wir begrüßen entsprechende Arbeiten dazu, um unser Vorgehen zu reflektieren und die weitere Debatte zu diesem wichtigen Thema zu fördern.



### Gemeinsame Wertschöpfung beginnt mit Verständnis

Wir verfolgen in unserem Geschäft einen Top-down- und einen Bottom-up-Ansatz. Wir treten auf jeder Ebene mit unseren Anspruchsgruppen in Dialog, um ihre Realität zu verstehen. Diese Einblicke nutzen wir, um die Nachhaltigkeit unseres Geschäfts durch langfristige Partnerschaften zu steigern, die unsere Versorgungsketten robust und flexibel machen.



### Einsatz für eine gesündere Zukunft

Wir sind überzeugt, dass wir die Lebensqualität künftiger Generationen verbessern und zu einer gesünderen Zukunft für sie beitragen, wenn wir ihnen dabei helfen, sich besser zu ernähren und mehr zu bewegen. Damit haben wir vor über 150 Jahren angefangen und setzen dies durch unsere *Nestlé for Healthier Kids*-Initiative fort.

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

Getreu unserem Unternehmenssinn verfolgen wir ehrgeizige Ziele in drei Schwerpunktbereichen: Einzelne und Familien, Gemeinschaften und unser Planet. Sie stehen im Einklang mit den UN-Zielen für Nachhaltige Entwicklung, die sie unterstützen. Unsere Arbeit berührt täglich das Leben von Milliarden Menschen – von den Bauern, die unsere Rohstoffe erzeugen, bis zu den Konsumenten, die unsere Produkte geniessen. Wir sind bestrebt, das Naturkapital zu schützen, von dem wir abhängig sind.

## 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>

### Status unserer Verpflichtungen

- Neu
- Wird umgesetzt
- Erreicht



# 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	Menschenrechte in unseren Geschäftsaktivitäten respektieren und fördern	Menschenwürdige Arbeitsplätze und Vielfalt fördern
<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation der uns beliefernden Bauern</li> <li>●●○ Verbesserung der Nahrungsmittelverfügbarkeit und -vielfalt für die uns beliefernden Bauern</li> <li>●●○ Verantwortungsbewusste Beschaffung in unserer Versorgungskette und Tierschutz</li> <li>●●○ Kontinuierliche Verbesserung unserer Versorgungskette für Rohkaffee</li> <li>●●○ Ausweitung des Nestlé Cocoa Plan bei Kakaobauern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Prüfung und Förderung der Menschenrechtsverträglichkeit unserer Aktivitäten</li> <li>●●○ Verbesserung des Auskommens von Arbeitern und Kinderschutz in unserer landwirtschaftlichen Versorgungskette</li> <li>●●○ Förderung einer unternehmensweiten Integritätskultur</li> <li>●●○ Wirksame Beschwerdemechanismen für Mitarbeitende und Anspruchsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Einführung der Nestlé needs YOUth-Initiative in allen unseren Betrieben</li> <li>●●○ Ausgewogeneres Geschlechterverhältnis unserer Mitarbeitenden und Förderung von Frauen entlang der Wertschöpfungskette</li> <li>●●○ Förderung gesunder Arbeitsbedingungen und der Gesundheit unserer Mitarbeitenden</li> </ul>

# Für den Planeten

Natürliche Ressourcen und die Umwelt erhalten



Bis 2030 streben wir null Umweltbelastung in unseren Betrieben an

Sorge für das Wasser tragen	Gegen den Klimawandel handeln	Die Umwelt schützen
<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Verbesserung der Wassereffizienz und -nachhaltigkeit unserer Betriebe</li> <li>●●○ Engagement für eine effektive Wasserregulierung und einen verantwortungsbewussten Umgang mit Wasser</li> <li>●●○ Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, allen voran in der Landwirtschaft</li> <li>●●○ Sensibilisierung für einen ressourcenschonenden Umgang mit Wasser und verbesserter Zugang zu Wasser und Sanitärversorgung in unserer Wertschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●○ Vorreiterrolle im Umgang mit dem Klimawandel</li> <li>●●○ Förderung von Transparenz und proaktivem, langfristigem Engagement in der Klimapolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●● Verbesserung der Umweltbilanz unserer Verpackungen</li> <li>●●○ Reduzierung von Nahrungsmittelverlusten und -verschwendung sowie Abfall</li> <li>●●○ Aussagekräftige und akkurate Umweltinformation und Dialog</li> <li>●●○ Erhalt von Naturkapital</li> </ul>





# Ein gesünderes und glücklicheres Leben ermöglichen

Wir passen unser Portfolio an die sich verändernden Konsumentenpräferenzen an, um unsere Produkte nahrhafter und natürlicher zu machen. Bis 2030 wollen wir durch unsere Leitinitiative *Nestlé for Healthier Kids* 50 Millionen Kindern ermöglichen, ein gesünderes Leben zu führen.



## Menschen inspirieren, ein gesünderes Leben zu führen

Wir unterstützen Eltern und Betreuer mit Informationsmaterial, das hilft, Familien gesunde Ernährungsgewohnheiten zu vermitteln. Dies ist das zentrale Anliegen von *Nestlé for Healthier Kids*. Über die Neuformulierung unserer Produkte, Ernährungsprogramme, Portionsangaben und gesunde Rezepte fördern wir ein gesünderes Ernährungsverhalten von Kindern.

## Auf einen Blick

Anzahl Kinder über *Nestlé for Healthier Kids* erreicht (in Mio.)

27,2

Anzahl neuer Produkte für die Ernährungsbedürfnisse und -defizite von Säuglingen, Kindern, Schwangeren oder jungen Müttern im Jahr 2019 lanciert

> 1300

F&E-Investitionen (in CHF Mrd.)

1,7

## Maggi

In Thailand können Kinder im Maggi-Kochclub «Mum and Me» Kochkenntnisse von ihren Eltern erlernen.





### California Pizza Kitchen: Pizzateig mit Blumenkohl

Um die Bedürfnisse gesundheitsbewusster Konsumenten zu erfüllen, die lieber Gemüse als Kohlenhydrate essen, hat unser Pizzageschäft aus dem Trendgemüse Blumenkohl Pizzateig kreiert.



### Schmackhaftere und gesündere Alternativen anbieten

Konsumenten beachten vermehrt den Nährwert von Nahrungsmitteln, wählen aber weiterhin vor allem geschmacksorientiert. Daher wollen wir den Konsumenten rasch gesündere Varianten bestehender Produkte bieten. Doch das braucht Zeit, denn wenn die neue, gesündere Variante nicht schmeckt, weichen die Konsumenten auf eine nährstoffärmere Alternative aus, die ihnen mehr zusagt.



### Ernährungswissen aufbauen, teilen und anwenden

Was wir essen, wirkt sich stark auf unsere Gesundheit aus. Unsere Wissenschaftler erforschen den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Ernährung in allen Lebensphasen, von der Geburt bis ins hohe Alter. Das R&D-Accelerator-Programm von Nestlé mit Sitz in der Schweiz bringt Wissenschaftler, Studenten und Start-ups zusammen, um Wissenschaft und Technologie voranzubringen und die Entwicklung innovativer Produkte und Systeme zu beschleunigen – damit wir noch besser auf die Ernährungsbedürfnisse aller Konsumenten eingehen können.



### Materna Opti-Lac

Materna Opti-Lac enthält den patentierten probiotischen Stamm *L. fermentum* LC40, der von Natur aus in der Muttermilch gesunder Mütter vorkommt. Dieses Nahrungsergänzungsmittel basiert auf Erkenntnissen aus der Mikrobiomforschung und verringert erwiesenermaßen Auftreten und Schwere von Brustschmerzen und -entzündungen, von denen in etwa jede dritte Stillende betroffen ist.



# Florierende, widerstandsfähige Gemeinschaften fördern

Wir arbeiten mit Bauern und Lieferanten weltweit zusammen, um zu florierenden Gemeinschaften beizutragen, die ländliche Entwicklung zu unterstützen sowie die Gleichstellung der Geschlechter und die Achtung der Menschenrechte zu fördern. Über die Initiative *Nestlé needs YOUth* wollen wir bis 2030 weltweit zehn Millionen jungen Menschen wirtschaftliche Chancen eröffnen.

## Auf einen Blick

Volumenanteil unserer 15 wichtigsten Rohstoffkategorien, die verantwortungsbewusst beschafft wurden **70%**

Anteil der bei Nestlé durch Frauen besetzten Führungspositionen **42%**

Anzahl der jungen Menschen, die durch *Nestlé needs YOUth* erreicht wurden **> 900 000**



## Ländliche Entwicklung und Lebensbedingungen verbessern

Unsere Nachhaltigkeitsprogramme für Kaffee sollen die ländliche Entwicklung fördern und unsere langfristige Versorgung mit Kaffee sichern. Sie befassen sich etwa mit dem steigenden Durchschnittsalter und dem geringen Einkommen von Bauern, dem Klimawandel und Anbaumethoden. Über *Farmer Connect*, den *Nescafé Plan*, das *Nespresso AAA Sustainable Quality Program* sowie das neue *Reviving Origins*-Programm zur Wiederbelebung des Kaffeeanbaus in Regionen, in denen er bedroht ist, arbeiten wir mit hunderttausenden Bauern zusammen, um ihre Wirtschaftlichkeit und den Lebensunterhalt ihrer Familien und Gemeinschaften zu verbessern.



## Nespresso

Seit 2018 arbeitet Nespresso mit der Hispanic Federation und Kaffeebauern in Puerto Rico zusammen, um den Kaffeeanbau wiederzubeleben. Die Wirbelstürme Maria und Irma hatten 80% der Kaffeepflanzen und der Ernte auf der Insel zerstört. Bisheriger Höhepunkt der Zusammenarbeit war die Lancierung von *Cafecito de Puerto Rico*, dem ersten puertorikanischen Kaffee von Nespresso, der ausschliesslich in den USA erhältlich ist.



## Menschenrechte in unseren Geschäftsaktivitäten respektieren und fördern

Unsere Menschenrechtsarbeit ist in unseren Aktivitäten und Richtlinien verankert und wir schulen alle Mitarbeitenden in wichtigen Menschenrechtsfragen.

Wir verpflichten uns, die Menschenrechte in unserer Wertschöpfungskette zu fördern und zu respektieren, und arbeiten mit Expertenorganisationen zusammen, um Probleme proaktiv zu erkennen und zu lösen. Beschwerden und Bedenken können über das Meldeverfahren «Tell Us» vorgebracht werden. Wir gehen ihnen nach und ergreifen Massnahmen.



### KitKat

Im Rahmen des *Nestlé Cocoa Plan* helfen wir, die Lebensbedingungen der Bauern zu verbessern, und gehen die Ursachen von Kinderarbeit in unserer Versorgungskette für Kakao an. Für *KitKat* verwenden wir ausschliesslich über den *Nestlé Cocoa Plan* bezogene Schokolade.

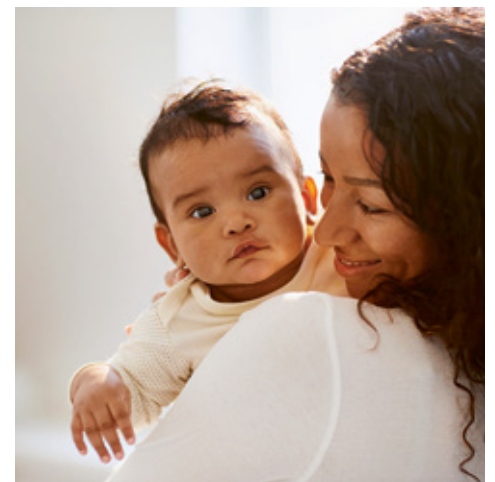


## Menschenwürdige Arbeitsplätze und Vielfalt fördern

Ein Unternehmen gedeiht, wenn es eine gesunde, engagierte und die Vielfalt der Gesellschaft abbildende Belegschaft hat. Kulturelle Vielfalt macht Unternehmen stärker, indem sie Innovationen und andere Denkweisen unterstützt. Besonders wichtig ist uns die Gleichstellung der Geschlechter. Unser 2019 lancierter *Nestlé Gender Balance Acceleration Plan* soll die Gleichstellung sowie die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen fördern.

## Elternzeit

Gute Elternschaft beginnt für uns mit dem ersten Tag. Wir verlängern die voll bezahlte Elternzeit für primäre Betreuungspersonen von 14 auf 18 Wochen. Sekundäre Betreuungspersonen erhalten vier Wochen voll bezahlte Elternzeit.



# Natürliche Ressourcen und die Umwelt erhalten

Wir wollen im Sinne einer nachhaltigeren Gesellschaft ein nachhaltigeres Unternehmen sein. Wir wollen Biodiversität und natürliche Ressourcen schützen und andere zu verantwortungsbewusstem Handeln motivieren. Wir streben null Umweltbelastung in unseren Betrieben an. Wir verpflichten uns dazu, nachhaltig bewirtschaftete erneuerbare Ressourcen zu nutzen, unsere betriebliche Effizienz zu verbessern, keinen Abfall zur Entsorgung zu produzieren und unser Wassermanagement zu verbessern.

## Auf einen Blick

Anzahl «Zero Water»-Fabriken

**20**

Prozentuale Senkung der Treibhausgasemissionen pro Tonne Produkt in unseren Produktionsbetrieben seit 2010

**34%**

Vermiedene Tonnen Verpackungsmaterial seit 2015

**> 142 000**



## Sorge für das Wasser tragen

Der Zugang zu Wasser ist für uns ein Menschenrecht. Wasser ist eine kostbare Ressource, die wir für die Zukunft schützen wollen. Wir verringern den Wasserverbrauch unserer Fabriken und arbeiten weltweit mit Bauern zusammen, um die Wassereffizienz in unserer Versorgungskette zu verbessern. Wir kooperieren mit Organisationen wie dem Roten Kreuz in Ghana, um den Zugang zu Trinkwasser, Sanitärversorgung und Hygiene zu verbessern. Aktuell sind 27 Abfüllanlagen von Nestlé Waters gemäss dem Nachhaltigkeitsstandard der Alliance for Water Stewardship (AWS) zertifiziert. Bis 2025 sollen alle unsere Standorte für die Produktion von abgefülltem Wasser nach diesem Standard zertifiziert sein.

## Nestlé Waters

Nestlé Waters engagiert sich in den Fabriken und in den Wassereinzugsgebieten im Rahmen langfristiger gemeinschaftlicher Lösungen für den Erhalt der Quantität und Qualität lokaler Wasserressourcen.







## Gegen den Klimawandel handeln

Der Klimawandel ist schon heute weltweit spürbar und betrifft uns alle. Wir arbeiten an innovativen Lösungen, um unsere Umweltauswirkungen zu verringern und unsere Netto-Treibhausgasemissionen bis 2050 auf null zu senken. Damit schliessen wir uns dem ehrgeizigen 1,5° C-Ziel des jüngsten IPCC-Berichts (Intergovernmental Panel on Climate Change) an. Unternehmen können nur gedeihen, wenn sie gegenüber den Risiken des Klimawandels resilient sind. Wir haben daher eingehend geprüft, wie sich die verschiedenen Klimaszenarien auf wichtige Rohstoffe in unserer Versorgungskette auswirken werden.



## Garden Gourmet

Weitere pflanzenbasierte Produkte mit besserer Umweltbilanz sind wichtig für unsere Strategie, unsere Netto-Treibhausgasemissionen bis 2050 auf null zu senken.



## Die Umwelt schützen

Wir verpflichten uns dazu, natürliche Ressourcen nachhaltig zu nutzen. Um unsere Bemühungen zum Schutz und zur Wiederherstellung der Biodiversität weiter zu verstärken, haben wir uns im 2019 «One Planet Business for Biodiversity (OP2B)» angeschlossen. Wir haben weiter daran gearbeitet, entwaldungsfreie Versorgungsketten zu erreichen. Bis Ende 2020 sollen über 90% unserer Rohstoffe nachweisbar ohne die Abholzung von Wäldern entstehen. Doch damit nicht genug: Wir werden weiter mit Kleinbauern und grossen Lieferanten gleichermaßen darauf hinarbeiten, in den kommenden drei Jahren einer komplett entwaldungsfreien Versorgungskette so nah wie möglich zu kommen. Des Weiteren haben wir im Rahmen unserer Vision einer abfallfreien Zukunft das Nestlé Institute of Packaging Sciences eröffnet. Es wird massgeblich dazu beitragen, unser Ziel zu erreichen, alle Verpackungen bis 2025 recyclingfähig oder wiederverwendbar zu machen.

Der Schutz der Umwelt erfordert verschiedenste Herangehensweisen. 2019 beteiligten sich weltweit Tausende Mitarbeitende von Nestlé zusammen mit Angehörigen und Freunden an Aufräum- und Müllsammelaktionen. Die im Rahmen von *Nestlé Cares*, unserem globalen ehrenamtlichen Programm, organisierten Aktionen fanden in Parks, Wäldern, an Stränden, Fluss- oder Seeufern statt. 2019 beteiligten sich daran 13 000 Personen aus 80 Ländern an fast 180 Einsatzorten.

## Purina

In Mexiko, Chile und der Schweiz verkauft Purina PetCare Haustier-Trockenfutter unverpackt. Konsumenten können es sich am Verkaufspunkt abfüllen lassen.





# Einbindung unserer Anspruchsgruppen

Zum globalen Netzwerk unserer Anspruchsgruppen zählen Investoren, multilaterale Organisationen, Regierungen, NGOs, die Wissenschaft, lokale Gemeinschaften, Lieferanten, Konsumenten und Geschäftskunden. Unser Austausch mit Anspruchsgruppen erfolgt unter anderem über regelmäßige Treffen, in deren Rahmen sie wichtige Anliegen vorbringen können. Wir informieren unsere Unternehmensleitung über die Ergebnisse der Treffen, damit sie adäquat auf diese Anliegen eingehen kann. Unser jüngstes Treffen mit Anspruchsgruppen fand 2019 in Anwesenheit von 70 Vertretern unserer Anspruchsgruppen, U. Mark Schneider, CEO von Nestlé, zwei Mitgliedern der Konzernleitung sowie 15 Mitarbeitenden von Nestlé in London statt. Drei Themen standen an der zweitägigen Veranstaltung auf dem Programm: Ernährung in den ersten 1000 Lebens- tagen, Vielfalt und Inklusion sowie Kunststoffverpackungen.

## 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.



FTSE4Good

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



MSCI  
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

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



## Relevanzanalyse

Alle zwei Jahre führen wir eine gründliche Relevanzanalyse durch, um zu ermitteln, welche wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen für uns und unsere Anspruchsgruppen besonders wichtig sind.

## Relevanzanalyse (2018 durchgeführt)

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
<b>Auswirkungen auf den Erfolg von Nestlé</b>				

<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>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)

	2018	2019
<b>Ergebnisse</b>		
Umsatz	91 439	92 568
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	15 521	16 260
in % des Umsatzes	17,0%	17,6%
Operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	13 789	13 674
in % des Umsatzes	15,1%	14,8%
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	10 135	12 609
in % des Umsatzes	11,1%	13,6%
<b>Bilanz und Geldflussrechnung</b>		
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	57 363	52 035
Nettoverschuldung <sup>(a)</sup>	30 330	27 138
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Eigenkapital	52,9%	52,2%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	15 398	15 850
in % der Nettoverschuldung	50,8%	58,4%
Freier Geldfluss <sup>(a)</sup>	10 765	11 934
Anschaffungskosten des Erwerbs langfristiger Segmentaktiven	14 711	5 482
in % des Umsatzes	16,1%	5,9%
<b>Angaben je Aktie</b>		
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf (in Millionen Einheiten)	3 014	2 929
Unverwässerter Gewinn je Aktie	CHF 3.36	4.30
Zugrunde liegender Gewinn je Aktie <sup>(a)</sup>	CHF 4.02	4.41
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrats der Nestlé AG	CHF 2.45	2.70
<b>Börsenkapitalisierung, Ende Dezember</b>		
	237 363	301 772
<b>Personalbestand (in Tausend)</b>		
	308	291

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

In Millionen (mit Ausnahme der Angaben je Aktie)	Total CHF 2018	Total CHF 2019	Total USD 2018	Total USD 2019	Total EUR 2018	Total EUR 2019
Umsatz	91 439	92 568	93 366	93 218	79 208	83 217
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	15 521	16 260	15 848	16 374	13 445	14 618
Operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	13 789	13 674	14 080	13 770	11 945	12 293
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	10 135	12 609	10 348	12 698	8 779	11 336
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	57 363	52 035	58 177	53 700	50 855	47 921
Börsenkapitalisierung, Ende Dezember	237 363	301 772	240 733	311 426	210 432	277 911
Je Aktie						
Unverwässerter Gewinn je Aktie	3.36	4.30	3.43	4.33	2.91	3.87

(a) Bestimmte finanzielle Leistungskennzahlen sind nicht nach IFRS definiert. Weitere Einzelheiten können Sie dem Vorwort auf Seite 50 entnehmen.

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

# Überblick

## Vorwort

Die Finanziellen Angaben enthalten 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.

Zugrunde liegendes operatives und operatives Ergebnis 2018 wurden angepasst (siehe Anmerkung 1 Grundsätze der Rechnungslegung, Änderungen der Darstellung – Analyse nach Segmenten der Konzernrechnung 2019).

## Einführung

Wir erzielten 2019 klare Fortschritte. Die wichtigsten Betriebs- und Finanzkennzahlen haben sich das zweite Jahr in Folge deutlich verbessert. Dank der starken Dynamik in den USA und bei den *Purina* Produkten für Heimtiere weltweit beschleunigte sich das organische Wachstum. Die Profitabilität verbesserte sich erneut und erreichte ein Jahr früher als geplant unsere Zielspanne. Der Geldfluss war stark; der zugrunde liegende Gewinn pro Aktie und die Rendite für die Aktionäre erreichten ein Rekordniveau. Mit weiteren entschlossenen Massnahmen werden wir uns der Geschäftsbereiche annehmen, die unter den Erwartungen liegen. Für 2020 erwarten wir eine kontinuierliche Verbesserung des organischen Umsatzwachstums.

Die Weiterentwicklung unseres Portfolios ist 2019 deutlich vorangeschritten. Wir setzten mehr um, als wir angekündigt hatten, und haben noch mehr vor. Wir reagieren prompt auf die raschen Veränderungen in der Branche und bei den Vorlieben der Konsumenten, mit dem Ziel, unser Portfolio auf stärkeres Wachstum auszurichten.

Nestlé wird den Fokus weiterhin auf schnelle Innovation legen. Die Einführung unserer Premium-Starbucks-Produkte beispielsweise war ein voller Erfolg. Wir sind sehr zufrieden mit der Geschwindigkeit der Produkteinführung und der positiven Resonanz der Konsumenten. Der rasche Ausbau unseres neuen Angebots an pflanzlichen Lebensmitteln und Getränken zeigt, wie stark das Unternehmen heute auf Geschwindigkeit ausgerichtet ist. Wir kommen schneller mit «Must-have»-Produkten auf den Markt.

Unsere Aktionäre können sich auf einen nachhaltigen und steigenden Kapitalrückfluss verlassen, auch in turbulenten Zeiten. Ein wesentlicher Treiber ist dabei unsere nachhaltige Dividendenpraxis. Wir sind stolz darauf, unseren Aktionärinnen und Aktionären heute die 25. Erhöhung der jährlichen Dividende in Folge vorzuschlagen.

## Umsatz

Das organische Wachstum (OW) erreichte 2019 3,5% in vollem Einklang mit unserem Ausblick. Das interne Realwachstum (RIG) beschleunigte sich für das Gesamtjahr auf 2,9%, den höchsten Stand in den letzten sechs Jahren. Das Wachstum wurde insbesondere durch Innovation und Portfoliomanagement unterstützt. Die Preisanpassungen leisteten einen Beitrag von 0,6% und kehrten im vierten Quartal in den positiven Bereich zurück.

Das starke Wachstum in den USA und Brasilien sowie eine bessere Dynamik in Westeuropa trugen zu einer Beschleunigung des organischen Wachstums gegenüber dem Vorjahr bei. Unsere Zone AOA verbuchte ein solides Wachstum trotz der schwächeren Entwicklung einiger Kategorien in China und Pakistan. Das organische Wachstum erhöhte sich in den Industrieländern auf 2,6% und blieb in den aufstrebenden Märkten mit 4,7% weitgehend unverändert.

Alle Produktkategorien verzeichneten ein positives organisches Wachstum. Die grössten Beiträge leisteten die *Purina* Produkte für Heimtiere mit den Premiummarken *Purina Pro Plan* und *Purina ONE*. Kaffee verzeichnete eine gute Dynamik, unterstützt durch die hohe Nachfrage nach Starbucks-Produkten, die bislang in über 40 Ländern eingeführt wurden. Insgesamt generierten Starbucks-Produkte im Jahr 2019 einen zusätzlichen Umsatz von über CHF 300 Millionen. Nestlé Health Science erzielte gute Fortschritte auf der Basis der starken Umsatzentwicklung bei Medical Nutrition und Atrium-Produkten. Die Wasser-Sparte entwickelte sich weiterhin, was den Preisdruck im Mainstream-Segment und die schwache Nachfrage in Europa widerspiegelte. Vegetarische und pflanzliche Lebensmittel, einschliesslich des *Sweet Earth* Awesome Burger und des *Garden Gourmet Incredible Burger*, erzielten ein starkes zweistelliges organisches Wachstum und einen Umsatz von nahezu CHF 200 Millionen.

Nettozukäufe verringerten den Umsatz um 0,8%, in erster Linie aufgrund der Veräusserung von Nestlé Skin Health und Gerber Life Insurance. Wechselkurseffekte reduzierten den Umsatz um 1,5%. Der publizierte Umsatz stieg um 1,2% auf CHF 92,6 Milliarden.

## Umsatz nach geografischer Aufteilung

	Veränderungen 2019/2018 (in %)		In CHF Mio.
	In CHF	In lokaler Währung	
Nach wichtigsten Märkten			2019
Vereinigte Staaten	+4,4%	+3,0%	28 831
Region China	-1,3%	+1,5%	6 913
Frankreich	-3,0%	+0,7%	4 423
Brasilien	-1,0%	+5,1%	3 647
Mexiko	+4,3%	+2,7%	2 934
Grossbritannien	-0,5%	+2,2%	2 917
Philippinen	+6,7%	+3,2%	2 643
Deutschland	-4,4%	-0,7%	2 632
Kanada	+5,7%	+6,6%	2 182
Japan	+1,9%	-1,0%	1 816
Russland	+6,8%	+8,0%	1 703
Italien	-8,0%	-4,5%	1 674
Indien	+9,0%	+10,6%	1 667
Spanien	-2,6%	+1,1%	1 512
Australien	-5,4%	-0,2%	1 468
Schweiz	-6,2%	-6,2%	1 164
Übrige Märkte	-0,1%	(a)	24 442
<b>Total</b>	<b>+1,2%</b>	<b>(a)</b>	<b>92 568</b>

(a) Nicht anwendbar.



### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis

Das zugrunde liegende operative Ergebnis stieg um 4,8% auf CHF 16,3 Milliarden. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge erhöhte sich zu konstanten Wechselkursen und auf publizierter Basis um 60 Basispunkte auf 17,6%.

Die Margenausweitung wurde durch strukturelle Kosteneinsparungen, Portfoliomanagement, Preisanpassungen und einen besseren Produktmix gestützt, welche den Anstieg der Einkaufspreise mehr als wettmachten. Die Ausgaben für direktes Konsumentenmarketing nahmen zu konstanten Wechselkursen um 3,4% zu.

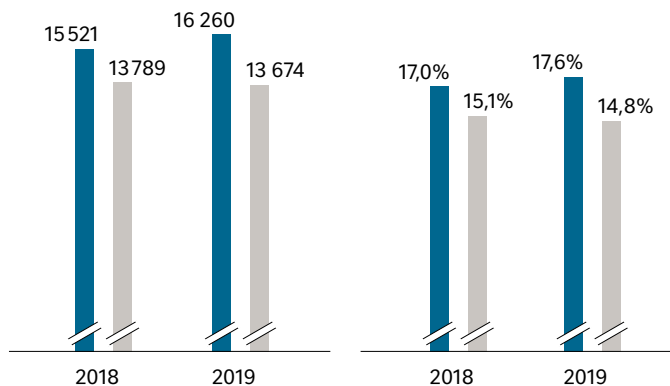
Restrukturierungsausgaben und sonstige Nettoaufwendungen nahmen um CHF 854 Millionen auf CHF 2,6 Milliarden zu. Grund dafür waren hauptsächlich höhere Wertbeeinträchtigungen von Sachanlagen im Zusammenhang mit dem Yinlu-Geschäft. Entsprechend verringerte sich das operative Ergebnis um 0,8% auf CHF 13,7 Milliarden und die operative Ergebnismarge sank auf publizierter Basis um 30 Basispunkte auf 14,8%.

### Nettofinanzaufwand und Ertragssteuern

Der Nettofinanzaufwand nahm um 33,5% auf CHF 1,0 Milliarden zu, hauptsächlich bedingt durch die höhere durchschnittliche Nettoverschuldung im Jahresverlauf.

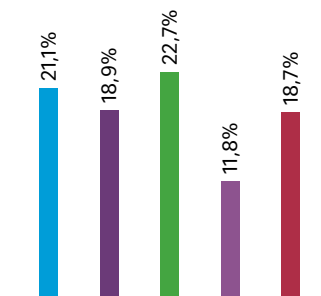
Der publizierte Steuersatz der Gruppe sank um 550 Basispunkte auf 21,0% aufgrund von Sondereinflüssen, inklusive des Verkaufs von Nestlé Skin Health. Der zugrunde liegende Steuersatz der Gruppe sank hauptsächlich aufgrund der Entwicklung der geografischen Ausrichtung und des Geschäftsmix um 220 Basispunkte auf 21,6%.

**Zugrunde liegendes operatives Ergebnis und operatives Ergebnis**  
In Millionen CHF      In % des Umsatzes

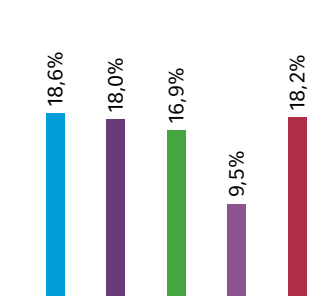


- Zugrunde liegendes operatives Ergebnis
- Operatives Ergebnis

**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 und Nestlé Skin Health.

### Reingewinn und Gewinn je Aktie

Der Reingewinn erhöhte sich um 24,4% auf CHF 12,6 Milliarden und der Gewinn je Aktie stieg um 28,0% auf CHF 4.30. Der Reingewinn enthielt einen ausserordentlichen Ertrag aus der Veräusserung von Nestlé Skin Health.

Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie stieg zu konstanten Wechselkursen um 11,1% und auf publizierter Basis um 9,8% auf CHF 4.41. Die Gewinnzunahme resultierte hauptsächlich aus einer verbesserten operativen Leistung. Das Aktienrückkaufprogramm von Nestlé trug – abzüglich des Finanzierungsaufwands – 1,9% zur Zunahme des zugrunde liegenden Gewinns je Aktie bei.

### Geldfluss

Der freie Geldfluss stieg um 10,9% auf CHF 11,9 Milliarden an. Diese Zunahme ist dem höheren operativen Ergebnis und der besseren Kapitaldisziplin zuzuschreiben.

Es wird erwartet, dass der Geldfluss bei rund 12% des Umsatzes verbleibt, bei einem gegen null tendierenden Umlaufvermögen.

### Kursentwicklung der Nestlé AG 2019

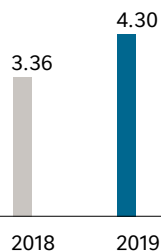
In CHF



- Nestlé AG Aktie
- Nestlé relativ zum Swiss Market Index

### Gewinn je Aktie

In CHF

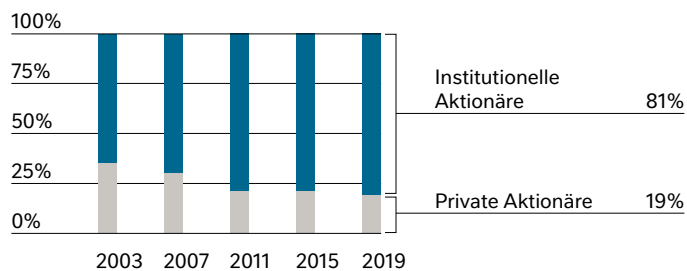


### Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

In Milliarden CHF



### Aktienkapital nach Anlegerkategorie, langfristige dynamische Entwicklung (a)



(a) Prozentsatz aller eingetragenen Namenaktien. Eingetragene Namenaktien entsprechen 57,3% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31.12.2019.

## Dividende

An der ordentlichen Generalversammlung am 23. April 2020 wird der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 2.70 pro Aktie vorschlagen, eine Erhöhung um 25 Rappen. Bei einer Annahme wird dies die 25. Erhöhung der jährlichen Dividende in Folge sein. Das Unternehmen hat seine Dividende in Schweizer Franken in den letzten 60 Jahren immer entweder beibehalten oder erhöht. Nestlé ist bestrebt, an der langjährigen Praxis der alljährlichen Dividendenerhöhung in Schweizer Franken festzuhalten.

Der letzte Handelstag, der zum Erhalt der Dividende berechtigt, ist der 24. April 2020. Die Nettodividende wird ab dem 29. April 2020 ausbezahlt.

Stimmberechtigt sind Aktionäre, die am 16. April 2020 um 12.00 Uhr mittags (MESZ) im Aktienregister mit Stimmrecht eingetragen sind.

## Aktienrückkaufprogramm

Die Gruppe kaufte im Laufe des Jahres 2019 eigene Aktien im Wert von CHF 9,7 Milliarden zurück. Am 30. Dezember 2019 schloss Nestlé das im Juli 2017 lancierte Aktienrückkaufprogramm in Höhe von CHF 20 Milliarden zu einem durchschnittlichen Kurs je Aktie von CHF 88.82 ab. Am gleichen Tag kündigte Nestlé an, ein neues Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu CHF 20 Milliarden zu starten. Die Aktienrückkäufe im Rahmen dieses Programms sind über einen Zeitraum von drei Jahren vorgesehen und begannen am 3. Januar 2020. Falls während dieses Zeitraums ausserordentliche Dividendenausschüttungen oder bedeutende Zukäufe getätigt werden, wird die Höhe des Aktienrückkaufs entsprechend verringert.

## Nettoverschuldung

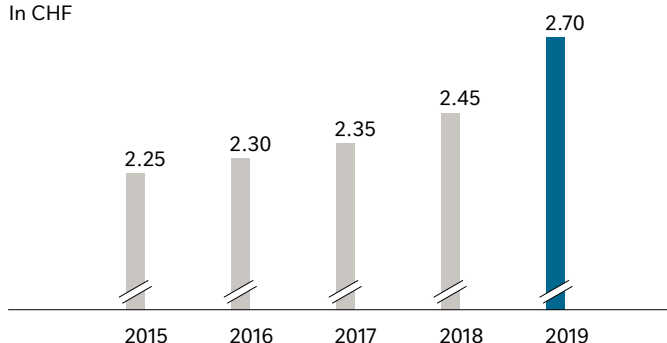
Die Nettoverschuldung verringerte sich per 31. Dezember 2019 auf CHF 27,1 Milliarden, gegenüber CHF 30,3 Milliarden per Ende 2018. Der Rückgang der Nettoverschuldung spiegelte grösstenteils die kräftige Generierung von freiem Geldfluss und einen Nettozufluss aus Zukäufen und Veräusserungen wider, hauptsächlich aus dem Verkauf von Nestlé Skin Health. Dies machte die CHF 16,9 Milliarden, die durch Dividenden und Aktienrückkäufe an die Aktionäre zurückflossen, mehr als wett.

## Gesamtkapitalrendite

Die Gesamtkapitalrendite der Gruppe stieg um 20 Basispunkte auf 12,3%. Dieser Anstieg war auf eine verbesserte operative Leistung und eine disziplinierte Kapitalzuteilung zurückzuführen. Die Gesamtkapitalrendite wird im Laufe der Zeit gegen 15% tendieren, unter Berücksichtigung der Auswirkung künftiger mittelgrosser Zukäufe.

## Dividende je Aktie

In CHF





## Portfoliomanagement

Nestlé schloss im 2019 Zukäufe und Veräusserungen mit einem Gesamtwert von rund CHF 10,4 Milliarden ab. Die wichtigste Transaktion war die Veräusserung von Nestlé Skin Health für CHF 10,2 Milliarden.

Im Dezember 2019 wurde vereinbart, dass das US-Speiseeisgeschäft von Nestlé für USD 4,0 Milliarden an das mit PAI Partners eingegangene Speiseeis-Joint-Venture Froneri verkauft wird. Die Transaktion wurde am 31. Januar 2020 abgeschlossen.

Nestlé vereinbarte zudem, eine 60%-Beteiligung von Herta Charcuterie (Aufschnitt und Fleischwaren) an Casa Tarradellas zu verkaufen und ein neues Joint Venture für Herta mit Beteiligungen von 40% beziehungsweise 60% zu gründen. Das Gesamtgeschäft wurde mit EUR 690 Millionen bewertet. Es wird erwartet, dass die Transaktion im ersten Halbjahr 2020 abgeschlossen wird.

## Strategische Entwicklungen

Im Mai 2019 gab Nestlé die Umstellung des Vertriebsmodells für das US-Pizza- und Speiseeisgeschäft von der direkten Belieferung der Läden auf ein Distributionsmodell mit Tiefkühlagern bekannt. Die Umstellung wurde Ende 2019 erfolgreich abgeschlossen, sechs Monate früher als geplant.

Im Oktober 2019 gab Nestlé bekannt, das Geschäft von Nestlé Waters per 1. Januar 2020 in die drei geografischen Zonen der Gruppe zu integrieren. Dieser Schritt wird dem Unternehmen ermöglichen, aus seiner starken lokalen Exper-

tise Nutzen zu ziehen, besser auf sich rasch ändernde Konsumentenpräferenzen einzugehen, das profitable Wachstum zu beschleunigen und Synergien zu schaffen. Nestlé wird weitere Massnahmen ergreifen, um das profitable Wachstum von Waters zu optimieren und leistungsschwächere Segmente dieses Geschäfts anzugehen.

## Ausblick 2020

Nestlé erwartet eine erneute Steigerung des organischen Umsatzwachstums. Das Unternehmen rechnet für 2021/2022 mit einer weiteren Beschleunigung des organischen Umsatzwachstums in Richtung eines nachhaltigen mittleren einstelligen Wachstums. Es wird erwartet, dass sich die zugrunde liegende operative Ergebnismarge kontinuierlich verbessert. Die Restrukturierungskosten\* für 2020 werden auf rund CHF 500 Millionen veranschlagt. Steigerungen sind sowohl beim zugrunde liegenden Gewinn je Aktie zu konstanten Wechselkursen als auch bei der Kapitaleffizienz zu erwarten. Es ist heute noch zu früh, die finanziellen Auswirkungen des Ausbruchs des Coronavirus zu beziffern.

\* Ohne Wertbeeinträchtigung der Sachanlagen, ohne Rechtsstreitigkeiten und belastende Verträge.

## Umsatz, Mitarbeitende und Fabriken nach geografischer Aufteilung

	Umsatz		Mitarbeitende		Fabriken	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
AMS	44,9%	45,7%	33,9%	33,1%	159	156
EMENA (a)	29,4%	28,6%	34,1%	34,3%	146	141
AOA	25,7%	25,7%	32,0%	32,6%	108	106

(a) 8678 Mitarbeitende in der Schweiz 2019.

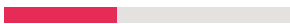








## Mitarbeitende nach Tätigkeitsbereichen

In Tausenden

	2018	2019
Fabriken	152	145
Verwaltung und Verkauf	156	146
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>291</b>

# Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten

In Millionen CHF

	2018*	2019		Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
<b>Getränke in flüssiger und Pulverform</b>						
Löslicher Kaffee/Kaffeesysteme	9 314	9 144		39,4%		
Übrige	12 306	14 077		60,6%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>21 620</b>	<b>23 221</b>			<b>+2,9%</b>	<b>+2,8%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 879	5 197		22,4%		
Operatives Ergebnis	4 553	4 701		20,2%		
<b>Wasserprodukte</b>						
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>7 409</b>	<b>7 391</b>			<b>-1,6%</b>	<b>+0,7%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	775	846		11,4%		
Operatives Ergebnis	603	667		9,0%		
<b>Milchprodukte und Speiseeis</b>						
Milchprodukte	10 507	10 433		78,6%		
Speiseeis	2 710	2 835		21,4%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>13 217</b>	<b>13 268</b>			<b>+1,7%</b>	<b>+3,3%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 506	2 706		20,4%		
Operatives Ergebnis	2 397	1 678		12,6%		
<b>Nutrition-Produkte und Health Science</b>						
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>16 188</b>	<b>14 990</b>			<b>+4,2%</b>	<b>+4,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 306	3 314		22,1%		
Operatives Ergebnis	2 795	3 092		20,6%		
<b>Fertiggerichte und Produkte für die Küche</b>						
Tiefkühl- und gekühlte Produkte	6 105	6 092		50,0%		
Kulinarische und andere Produkte	5 960	6 096		50,0%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>12 065</b>	<b>12 188</b>			<b>+2,5%</b>	<b>+2,5%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 161	2 170		17,8%		
Operatives Ergebnis	2 029	1 857		15,2%		
<b>Süsswaren</b>						
Schokolade	6 031	5 930		75,2%		
Zuckerkonfekt	812	722		9,1%		
Snacks und Biskuits	1 280	1 236		15,7%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>8 123</b>	<b>7 888</b>			<b>+3,2%</b>	<b>+1,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 391	1 332		16,9%		
Operatives Ergebnis	1 279	1 241		15,7%		
<b>Produkte für Heimtiere</b>						
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>12 817</b>	<b>13 622</b>			<b>+5,3%</b>	<b>+7,0%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 758	2 919		21,4%		
Operatives Ergebnis	2 562	2 741		20,1%		

\* Die Zahlen 2018 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 50.

# Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz	CHF 33,2 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,9%
Internes Realwachstum	+2,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	21,1%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+10 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	18,6%
Operative Ergebnismarge	-90 Basispunkte

- 3,9% organisches Wachstum: 2,6% internes Realwachstum; 1,3% Preisanpassungen.
- Nordamerika wies ein mittleres einstelliges organisches Wachstum aus, mit positivem internem Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Lateinamerika verzeichnete ein mittleres einstelliges organisches Wachstum, mit positivem internem Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 10 Basispunkte auf 21,1%.

Das organische Wachstum stieg auf 3,9%, unterstützt von einem höheren internen Realwachstum von 2,6%. Die Preisanpassungen verbesserten sich auf 1,3%, mit positiven Beiträgen sowohl von Nord- als auch von Lateinamerika. Die Nettozukäufe steigerten den Umsatz um 3,5%, was grösstenteils auf den Erwerb der Starbucks-Lizenz zurückzuführen ist. Wechselkurseffekte reduzierten den Umsatz um 0,4%. Der publizierte Umsatz der Zone AMS stieg um 7,0% auf CHF 33,2 Milliarden.

Nordamerika verbuchte ein mittleres einstelliges Wachstum. Das interne Realwachstum war stark und erreichte den höchsten Stand der letzten zehn Jahre, durch den Nachschub an erfolgreichen Innovationen und eine starke Nachfrage nach Premiumprodukten über

die Kategorien hinweg. Die grössten Beiträge zum organischen Wachstum leisteten *Purina* Produkte für Heimtiere sowie Getränke. *Purina* Produkte für Heimtiere verzeichneten eine starke Umsatzentwicklung im E-Commerce, bei Premiummarken wie *Purina Pro Plan* und *Purina ONE* sowie im Veterinärbereich. Katzenstreu *Tidy Cats* verzeichnete ein zweistelliges Wachstum. Die Produktkategorie Getränke verbuchte ein hohes einstelliges Wachstum, das auf einer kräftigen Nachfrage nach Starbucks-, *Coffee mate*- und *Nescafé*-Produkten beruhte. *Gerber* Babynahrung kehrte nach Innovationen im Bio-Sortiment und im Bereich gesunder Snacks zu positivem Wachstum zurück. Die Umstellung des Vertriebsmodells für das US-Pizza- und -Speiseeisgeschäft von der direkten Belieferung der Läden auf ein Distributionsmodell mit Tiefkühlagern wurde erfolgreich und früher als geplant abgeschlossen. Das Speiseeisgeschäft entwickelte sich dank Produkteinführungen bei *Häagen-Dazs*, *Outshine* und *Drumstick* gut. Das Tiefkühlgeschäft wies ein niedriges einstelliges Wachstum aus, unterstützt durch das Pizzagegeschäft, *Hot Pockets* und *Stouffer's*.

Lateinamerika verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum mit positiven Wachstumsbeiträgen über alle Kategorien hinweg. Brasilien erzielte ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, unterstützt durch einen höheren Umsatz in den Bereichen Milchprodukte, Säuglingsnahrung, *KitKat* und *Nescafé*. Mexiko wies ein mittleres einstelliges Wachstum aus mit einer weiterhin robusten Nachfrage nach *Nescafé*. Der Umsatz in Chile war aufgrund eines schwierigen Handelsumfelds im vierten Quartal rückläufig. Lateinamerika verzeichnete ein zweistelliges Wachstum bei *Purina* Produkten für Heimtiere und ein starkes Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Milchprodukten und Kaffee.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone verbesserte sich um 10 Basispunkte. Preisanpassungen und strukturelle Kosteneinsparungen machten höhere Rohstoffkosten und Sonderkosten infolge der Umstellung des Vertriebsmodells für das US-Pizza- und -Speiseeisgeschäft mehr als wett. Die Marketing- und kommerziellen Investitionen wurden zugunsten der Markenentwicklung und der Innovation erhöht.

## Zone AMS

In Millionen CHF

	2018*	2019	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Vereinigte Staaten und Kanada	20 540	22 719			
Lateinamerika und Karibik	10 435	10 435			
Getränke in flüssiger und Pulverform	4 057	5 473			
Milchprodukte und Speiseeis	6 991	7 291			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	5 541	5 604			
Süsswaren	2 718	2 514			
Produkte für Heimtiere	8 783	9 370			
Nutrition-Produkte und Health Science	2 885	2 902			
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>30 975</b>	<b>33 154</b>		<b>+2,6%</b>	<b>+3,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	6 496	6 998			21,1%
Operatives Ergebnis	6 053	6 159			18,6%
Anschaffungskosten des Erwerbs langfristiger Segmentaktiven	7 356	1 804			5,4%

\* Die Zahlen 2018 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 50.



# Zone Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Umsatz	CHF 18,8 Milliarden
Organisches Wachstum	+2,7%
Internes Realwachstum	+4,2%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	18,9%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+20 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	18,0%
Operative Ergebnismarge	+110 Basispunkte

- 2,7% organisches Wachstum; 4,2% internes Realwachstum; -1,5% Preisanpassungen.
- Westeuropa wies ein starkes internes Realwachstum und ein positives organisches Wachstum aus. Die Preisanpassungen waren negativ.
- Zentral- und Osteuropa behielt ein mittleres einstelliges organisches Wachstum mit starkem internem Realwachstum bei. Die Preisanpassungen waren leicht negativ.
- Der Nahe Osten und Nordafrika verzeichneten ein mittleres einstelliges organisches Wachstum, basierend auf starkem internem Realwachstum und einer flachen Entwicklung bei den Preisanpassungen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 20 Basispunkte auf 18,9%.

Das organische Wachstum betrug 2,7%, mit einem starken internen Realwachstum von 4,2%, das sowohl durch das Volumen als auch den Produktmix gestützt wurde. Das interne Realwachstum machte negative Preisanpassungen von 1,5%, hauptsächlich im Zusammenhang mit den Kaffeepreisen, mehr als wett. Nettozukäufe verringerten den Umsatz um 0,2%, Wechselkurseffekte reduzierten ihn um 3,0%. Der publizierte Umsatz der Zone EMENA ging um 0,5% auf CHF 18,8 Milliarden zurück.

Die Zone EMENA wies das beste interne Realwachstum der letzten fünf Jahre aus. In einem Umfeld mit geringem Wachstum erzielte Nestlé breit abgestützte Marktanteilsgewinne über Kategorien und Regionen hinweg. Jede Teilregion verzeichnete ein positives organisches Wachstum, das sich sowohl in Westeuropa als auch in Osteuropa, insbesondere in Russland, beschleunigte. Nach Kategorie leisteten *Purina* Produkte für Heimtiere den grössten Wachstumsbeitrag, unterstützt durch *Felix*, *Purina ONE* und *Tails.com*. Säuglingsnahrung verbuchte ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich. Dies wurde unterstützt durch einen starken Zuwachs in Osteuropa sowie im Nahen Osten und Nordafrika. Innovationen trugen zum Wachstum bei, vor allem HMO-Säuglingsnahrung (Human Milk Oligosaccharides). Kaffee verzeichnete ein positives Wachstum mit einem mittleren einstelligen internen Realwachstum, zu dem die Einführung von Starbucks-Produkten in 28 Ländern beitrug. Das Süsswarengeschäft behielt seine gute Dynamik aufrecht, bei starkem Wachstum von *KitKat*. Vegetarische und pflanzliche Angebote verbuchten ein zweistelliges Wachstum, unterstützt durch die Erweiterung des *Garden Gourmet*-Sortiments mit Neuerungen wie dem Incredible Burger und Incredible Hack.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone stieg um 20 Basispunkte. Dieser Anstieg spiegelt primär strukturelle Kosteneinsparungen, operative Effizienzgewinne und den Produktmix wider. Die Marketing- und kommerziellen Investitionen wurden zugunsten der Markenentwicklung und der Innovation erhöht.

## Zone EMENA

In Millionen CHF

	2018*	2019	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Westeuropa	11 791	11 587			
Ost- und Zentraleuropa	3 570	3 699			
Naher Osten und Nordafrika	3 571	3 548			
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 154	5 045			
Milchprodukte und Speiseeis	1 067	987			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	3 923	3 847			
Süsswaren	3 293	3 319			
Produkte für Heimtiere	3 466	3 624			
Nutrition-Produkte und Health Science	2 029	2 012			
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>18 932</b>	<b>18 834</b>		<b>+4,2%</b>	<b>+2,7%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 545	3 567		18,9%	
Operatives Ergebnis	3 206	3 394		18,0%	
Anschaffungskosten des Erwerbs langfristiger Segmentaktiven	1 422	1 083		5,8%	

\* Die Zahlen 2018 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 50.

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

Umsatz	CHF 21,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,2%
Internes Realwachstum	+2,5%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	22,7%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	0 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	16,9%
Operative Ergebnismarge	-410 Basispunkte

- 3,2% organisches Wachstum: 2,5% internes Realwachstum; 0,7% Preisanpassungen.
- China verbuchte ein leicht positives organisches Wachstum, mit einer flachen Entwicklung beim internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Südostasien und Südasien verzeichneten ein mittleres einstelliges organisches Wachstum mit einem starken internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Subsahara-Afrika erzielte ein hohes einstelliges organisches Wachstum mit einem starken internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Japan und Ozeanien wiesen ein organisches Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich aus, da ein starkes internes Realwachstum negative Preisanpassungen mehr als ausglich.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge betrug unverändert 22,7%.

Das organische Wachstum betrug 3,2%, bei einem internen Realwachstum von 2,5% und Preisanpassungen von 0,7%. Nettozukaufe schmälerten den Umsatz geringfügig um 0,1%. Wechselkurseffekte reduzierten ihn um 1,8%. Der publizierte Umsatz der Zone AOA stieg um 1,3% auf CHF 21,6 Milliarden.

Die Zone AOA erwirtschaftete ein solides Wachstum, trotz einer schwächeren Dynamik in China und eines Umsatzrückgangs in Pakistan als Folge schwieriger Handelsbedingungen.

China wies ein leicht positives Wachstum aus, dem der Zeitpunkt des chinesischen Neujahrs im vierten Quartal zugute kam. Kulinarische Produkte, Kaffee und Speiseeis entwickelten sich gut. Die Säuglingsnahrung in China verzeichnete eine Verlangsamung auf ein leicht positives Wachstum, da die starke Wachstumsdynamik für *illumina* grösstenteils durch einen Rückgang der S-26-Serie neutralisiert wurde. Bei *Yinlu*-Erdnussmilch und -Reisbrei setzte sich der Umsatzrückgang fort.

Südostasien wies ein gutes Wachstum aus, mit einer starken Dynamik in Indonesien und Vietnam. *Bear Brand* sowie die trinkfertigen Produkte von *Milo* und *Nescafé* wuchsen zweistellig. Südasien verbuchte ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, angetrieben durch einen kräftigen Zuwachs in Indien. *Maggi*, *NAN* und *Nescafé* entwickelten sich gut, unterstützt durch Innovationen und die Expansion des Vertriebs. Das Wachstum von Subsahara-Afrika beschleunigte sich auf einen mittleren einstelligen Wert, wozu Säuglingsnahrung, *Maggi* und *Nescafé* beitrugen. Japan und Ozeanien hielten das niedrige einstellige Wachstum mit einer starken Nachfrage nach *Purina* Produkten für Heimtiere und dem neu eingeführten Starbucks-Sortiment aufrecht.

Unter den Produktkategorien leisteten die kulinarischen Produkte, die Säuglingsnahrung und *Purina* Produkte für Heimtiere den grössten Beitrag zum Wachstum der Zone. Die Säuglingsnahrung verzeichnete weiterhin ein mittleres einstelliges Wachstum, mit einer guten Dynamik in allen Märkten mit Ausnahme der S-26-Serie in China.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone blieb unverändert. Strukturelle Kosteneinsparungen, Preisanpassungen und ein vorteilhafter Produktmix machten höhere Rohstoffkosten wett. Die Marketinginvestitionen wurden erhöht, um Innovation und Markenentwicklung zu unterstützen.

## Zone AOA

In Millionen CHF

	2018*	2019	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
ASEAN-Märkte	6 563	7 034			
Ozeanien und Japan	3 036	3 040			
Übrige asiatische Märkte	9 309	9 120			
Subsahara-Afrika	2 423	2 408			
Getränke in flüssiger und Pulverform	6 086	6 287			
Milchprodukte und Speiseeis	5 149	4 982			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	2 599	2 737			
Süsswaren	2 056	2 001			
Produkte für Heimtiere	568	628			
Nutrition-Produkte und Health Science	4 873	4 967			
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>21 331</b>	<b>21 602</b>		<b>+2,5%</b>	<b>+3,2%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 834	4 908		22,7%	
Operatives Ergebnis	4 482	3 658		16,9%	
Anschaffungskosten des Erwerbs langfristiger Segmentaktiven	1 103	862			4,0%

\* Die Zahlen 2018 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 50.

# Nestlé Waters

Umsatz	CHF 7,8 Milliarden
Organisches Wachstum	+0,2%
Internes Realwachstum	-1,9%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	11,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+80 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	9,5%
Operative Ergebnismarge	+80 Basispunkte

- 0,2% organisches Wachstum: -1,9% internes Realwachstum; 2,1% Preisanpassungen.
- Nordamerika verzeichnete ein leicht positives organisches Wachstum. Die positiven Preisanpassungen wurden mehrheitlich durch negatives internes Realwachstum ausgeglichen.
- Europa wies ein negatives organisches Wachstum aus, hauptsächlich aufgrund des niedrigeren internen Realwachstums. Die Preisanpassungen sanken geringfügig.
- Die aufstrebenden Märkte verzeichneten ein mittleres einstelliges organisches Wachstum, mit starken Preisanpassungen und einem positiven internen Realwachstum.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 80 Basispunkte auf 11,8%.

Das organische Wachstum betrug 0,2%, wobei die Preisanpassungen um 2,1% stiegen und das interne Realwachstum um 1,9% sank. Nettozukäufe verringerten den Umsatz um 0,1%, Wechselkurseffekte reduzierten ihn um 0,9%. Der publizierte Umsatz von Nestlé Waters sank um 0,8% auf CHF 7,8 Milliarden.

Nordamerika verzeichnete ein leicht positives organisches Wachstum. Internationale Premiummarken erzielten ein

zweistelliges Wachstum mit einer kräftigen Nachfrage nach *S.Pellegrino* und *Perrier* bei kohlenensäurehaltigem Wasser und *Acqua Panna* bei stillem Wasser. Das Direct-to-Consumer-Geschäft *ReadyRefresh* verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum und profitierte dabei von Preisanpassungen und der Bereitstellung einer neuen Online-Plattform. Das Mainstream-Segment, insbesondere die Multipack-Formate und *Nestlé Pure Life*, waren weiterhin mit Herausforderungen konfrontiert.




Europa verzeichnete ein negatives Wachstum mit einem schwachen zweiten Halbjahr. Die aufstrebenden Märkte wiesen ein mittleres einstelliges Wachstum aus.

Per 1. Januar 2020 wird Nestlé Waters als Teil der drei geografischen Zonen der Gruppe geführt und ausgewiesen.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 80 Basispunkte. Strukturelle Kosteneinsparungen und Preisanpassungen unterstützten die Margenerhöhung. Sie machten gestiegene PET-Verpackungskosten und höhere Marketinginvestitionen mehr als wett.

## Nestlé Waters

In Millionen CHF

	2018	2019	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Europa	2 088	1 975			
Vereinigte Staaten und Kanada	4 357	4 435			
Übrige Regionen	1 433	1 411			
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>7 878</b>	<b>7 821</b>		<b>-1,9%</b>	<b>+0,2%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	865	922			11,8%
Operatives Ergebnis	683	740			9,5%
Anschaffungskosten des Erwerbs langfristiger Segmentaktiven	884	848			10,8%

# Übrige Geschäfte

Umsatz	CHF 11,2 Milliarden
Organisches Wachstum	+6,4%
Internes Realwachstum	+5,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	18,7%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+220 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	18,2%
Operative Ergebnismarge	+360 Basispunkte

- 6,4% organisches Wachstum: 5,8% internes Realwachstum; 0,6% Preisanpassungen.
- Nespresso verzeichnete ein mittleres einstelliges organisches Wachstum, unterstützt durch das interne Realwachstum. Die Preisanpassungen waren positiv.
- Nestlé Health Science erreichte ein hohes einstelliges Wachstum, das ausschliesslich vom internen Realwachstum getragen wurde.
- Nestlé Skin Health verzeichnete ein hohes einstelliges organisches Wachstum in den neun Monaten der Konsolidierung.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Übrigen Geschäfte stieg um 220 Basispunkte auf 18,7%.

Das organische Wachstum von 6,4% wurde von einem starken internen Realwachstum von 5,8% und von Preisanpassungen von 0,6% unterstützt. Nettozukäufe verringerten den Umsatz um 14,1% aufgrund der Veräusserung von Nestlé Skin Health. Wechselkurseffekte schmälerten den Umsatz um 1,7%. Der publizierte Umsatz der Übrigen Geschäfte sank um 9,4% auf CHF 11,2 Milliarden.

Nespresso setzte das mittlere einstellige organische Wachstum fort, mit positivem Wachstum in allen Regionen. Nordamerika wies ein starkes zweistelliges Wachstum aus, welches das

Marktwachstum übertraf. Das Vertuo-System leistete den grössten Wachstumsbeitrag, da es weltweit weiterhin an Boden gewann. Die Ausser-Haus-Verpflegung verzeichnete ebenfalls eine gute Dynamik, insbesondere in Frankreich und den USA.

Nestlé Health Science verzeichnete ein hohes einstelliges Wachstum, das von einem starken Zuwachs bei Medical Nutrition und Atrium-Produkten in Consumer Care angetrieben wurde. Dies spiegelte den Nachschub erfolgreicher Innovationen und ein kräftiges Wachstum im E-Commerce-Kanal wider. Im September expandierte Nestlé Health Science in den Bereich personalisierte Ernährung. Die Expansion erfolgte mit dem Kauf von Persona, einem führenden Anbieter im Geschäft mit personalisierten Vitaminen.

Nestlé Skin Health verzeichnete in den neun Monaten der Konsolidierung bis September ein hohes einstelliges Wachstum.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Übrigen Geschäfte stieg um 220 Basispunkte. Dies war das Ergebnis von breit abgestützten Verbesserungen bei allen Geschäften.

## Übrige Geschäfte (a)

In Millionen CHF

	2018	2019	RIG (%)	OW (%)
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>12 323</b>	<b>11 157</b>	<b>+5,8%</b>	<b>+6,4%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 036	2 089	18,7%	
Operatives Ergebnis	1 794	2 026	18,2%	
Anschaffungskosten des Erwerbs langfristiger Segmentaktiven	3 593	606	5,4%	

(a) Hauptsächlich Nespresso, Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health (bis Anfang Oktober 2019) und im 2018 Gerber Life Insurance.



# Hauptrisiken und Unwägbarkeiten

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 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 Bewertungen der einzelnen Märkte 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 (siehe Seite 47) 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.

Die jeweilige Linienführung ist für die Risikobeurteilung zuständig. Zudem ist sie für die Umsetzung der im Verlauf dieser Beurteilung identifizierten Risikosenkungsmassnahmen verantwortlich. Sobald eine Intervention auf Gruppenebene erforderlich ist, entscheidet in der Regel die Konzernleitung, wer für die Umsetzung der jeweiligen Massnahmen zuständig ist. Weitere Einzelheiten des ERM-Prozesses sind dem *Bericht zur Corporate Governance 2019* zu entnehmen.

Die Konzernleitung, der Kontrollausschuss und der Verwaltungsrat werden einmal im Jahr über die jährliche Risikobeurteilung des Konzerns in Kenntnis gesetzt.

Den nachfolgend identifizierten Faktoren wurde die höchste Relevanz für unser Geschäft und unsere Ergebnisse zugemessen. Viele der langfristigen Risikominderungsstrategien werden in unserem Bericht *Creating Shared Value – Progress Report* vorgestellt.

Risiko	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
<b>Produktqualität und -sicherheit</b>	Bedeutendes Ereignis im Zusammenhang mit ernststen Verstössen gegen die Nahrungsmittelsicherheit oder anderen Compliance-Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Verlust von Konsumentenvertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verfahren, Prozesse und Systeme, um eine hohe Produktqualität zu gewährleisten und Gesundheitsrisiken vorzubeugen</li> </ul>
<b>Konsumentenpräferenzen</b>	Unvermögen, sich verändernde Konsumentengewohnheiten angemessen zu antizipieren und relevante, konkurrenzfähige und innovative Produkte anzubieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Nichterreichen der Wachstumsziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anwendung von ernährungswissenschaftlichem Know-how, um die Ernährung, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern</li> <li>– Fördern des Zugangs zu sicherer und erschwinglicher Nahrung</li> </ul>
<b>Diskriminierende Regulierung</b>	Anhaltende negative Wahrnehmung der Gesundheitsfolgen von verarbeiteten Nahrungsmitteln und Getränken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zunehmende Regulierung der Branche/spezifischer Kategorien</li> <li>– Abnahme des Vertrauens der Konsumenten in die Branche</li> <li>– Einschränkungen von Marketing und Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausrichtung des ernährungswissenschaftlichen Know-hows, um die Ernährung, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern</li> <li>– Richtlinien, wie u. a. für verantwortungsbewusste Marketingkommunikation an Kinder und die Vermarktung von Ersatzprodukten für Muttermilch</li> </ul>
<b>Kunden- und Channel-Management</b>	Konzentration der Konsumenten und Veränderung der Verkaufskanäle steigern den Druck auf Preise, Geschäftsbedingungen und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reduzierter Vertrieb unserer Produkte an die Konsumenten</li> <li>– Eingeschränkte Möglichkeit, über den Preis die Marge zu beeinflussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pflege und Aufbau starker Beziehungen mit unseren Kunden, um ihnen überall dort, wo wir tätig sind, zum Erfolg in den von ihnen priorisierten Kategorien zu verhelfen</li> </ul>
<b>Nachhaltige Versorgung mit Rohstoffen und Verpackungsmaterialien</b>	Veränderungen der Wettermuster, Wasserknappheit, veränderte Produktionsmuster, wirtschaftliche und soziale Ungleichbehandlung in Versorgungsketten beeinträchtigen Variabilität und Qualität der Erträge usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lieferengpässe und Reputationschäden</li> <li>– Beeinträchtigung der Wachstums- und Margenziele durch Anstieg der Inputkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fördern von besseren Anbaumethoden, Unterstützung der ländlichen Entwicklung, Behandlung von Themen wie die Ungleichbehandlung der Geschlechter oder die Abholzung von Wäldern entlang unserer Versorgungskette</li> </ul>
<b>Klimawandel (siehe auch Offenlegung klimabedingter Risiken, Seite 65)</b>	Klimabedingte physische und transformationsbedingte Beeinträchtigungen, darunter politische Massnahmen, technologische Veränderungen und Marktstimmungen, die das Potenzial haben, unseren Betrieb und/oder die Kundennachfrage zu beeinträchtigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politische Massnahmen wie CO<sub>2</sub>-Abgaben, Landnutzungsbeschränkungen und Veränderungen bei den Agrarsubventionen, welche die Versorgung und/oder Betriebskosten beeinträchtigen</li> <li>– Zunehmende Klimabedenken von Konsumenten und/oder Anspruchsgruppen, welche die Reputation des Unternehmens beeinträchtigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verpflichtungen in Bezug auf den Klimawandel und die Wasserressourcen sind in den Antworten von Nestlé auf die vom CDP gestellten Informationsanfragen zu den Themen Klimawandel und Wasser in unserem englischen Online-Bericht <i>Creating Shared Value – Progress Report</i> enthalten</li> <li>– Annahme des Rahmenwerks der Taskforce for Climate-related Financial Disclosures (TCFD)</li> </ul>
<b>Produkt- und Kunststoffverpackungen</b>	Nichteinhaltung von aktuellen oder künftigen Vorschriften für Kunststoffverpackungen und/oder Nichterfüllung der Verpflichtungen zu Verpackungen und Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verbot und/oder Auslistung von Produkten</li> <li>– Stigmatisierung von Produkten, Marken und/oder Kategorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategien zum Einsatz neuer Verpackungsmaterialien, Zusammenarbeit zur Steigerung von Recyclingquoten und Aufklärung und Sensibilisierung über Markenkommunikation</li> </ul>
<b>Umweltschutz</b>	Nichteinhaltung oder -erfüllung von rechtlichen Vorgaben oder Erwartungen in den Bereichen Umweltschutz, Nutzung natürlicher Ressourcen, Emission von Luft- und Wasserschadstoffen usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Bussgelder und/oder Besteuerung von Produkten/Kategorien</li> <li>– Herausforderungen für Betriebserlaubnis, z. B. beim Zugang zu Wasser usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung von Initiativen zum Erhalt der Wasserressourcen im Rahmen des <i>Caring for Water</i>-Plans</li> <li>– Verpflichtungen zur Verbesserung der Effizienz unserer Betriebe, z. B. Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen, Verringerung des Schadstoffausstosses usw.</li> </ul>

Risiko	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
<b>Gesundheit und Sicherheit</b>	Nichteinhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsstandards der Länder, in denen Nestlé tätig ist	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verfahren zur Einhaltung der Gesetze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>– Langfristige Initiativen, um sichere und gesunde Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu fördern</li> </ul>
<b>Systeme, Sicherheit und Datenschutz</b>	Die Bedrohung durch Cyberangriffe oder das Versagen interner Systeme kann die Zuverlässigkeit, Sicherheit und Vertraulichkeit der Daten und die operative Fähigkeit von Nestlé beeinträchtigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aussetzen der betrieblichen Aktivitäten</li> <li>– Reputationsschäden durch den Verlust vertraulicher Daten</li> <li>– Verlust von Konsumentenvertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Unternehmen verfügt über Notfallpläne und Verfahren, um Hard- und Software zu schützen</li> <li>– Datenschutzrichtlinie und -programm zur Überwachung und Einhaltung von Datenschutzgesetzen und -vorschriften</li> </ul>
<b>Unterbrechung der Versorgungskette</b>	Bedeutendes Ereignis, das die Beschaffung von Rohstoffen sowie interne oder externe Produktionsanlagen beeinträchtigt, wie Rohstoffengpässe, Streiks, Sanktionen, Naturkatastrophen, Epidemien usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beeinträchtigung der Versorgungssicherheit bei wichtigen Produkten</li> <li>– Anstieg der Inputkosten und/oder der Produktions- und Vertriebskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Verfahren zur Sicherstellung der Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitenden, Produkten und Standorten</li> <li>– Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit sowie Notfallpläne für wichtige Standorte</li> <li>– Aktives Management von Rohstoffpreisrisiken</li> </ul>
<b>Strategische Investitionsentscheidungen</b>	Die Investitionsentscheidungen verändern sich im Laufe der Zeit und können mit Investitionen in aufkommende Technologien, neuen Geschäftsmodellen, dem Aufbau von beziehungsweise dem Eintritt in neue Kategorien und der Expansion in neue Regionen in Zusammenhang stehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Weitreichendere Risiken für den Konzern</li> <li>– Akzeptanz eines höheren Risiko-Ertrags-Verhältnisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Investitionsentscheidungen des Konzerns sind auf unsere Strategie abgestimmt und werden anhand ihres langfristigen Wertschöpfungspotenzials priorisiert</li> </ul>
<b>Geschäfts-transformationen</b>	Versagen strategischer Transformationen wie grosser Managementprojekte, Restrukturierungen, Fusionen, Akquisitionen usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nichteintreten des erwarteten Nutzens</li> <li>– Wertverluste</li> <li>– Belastung der Stimmung und/oder des Engagements der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformationen werden von Mitgliedern der Konzernleitung betreut und mit abgestimmten Zielen und den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, um ihre erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen</li> </ul>
<b>Mitarbeiterbindung</b>	Unvermögen, in einem umkämpften Markt talentierte Mitarbeitende anzuwerben und zu binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nichterreichen der Wachstums- und Gewinnziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Initiativen und Prozesse, um eine Hochleistungskultur aufrechtzuerhalten</li> <li>– Vergütungsansatz und eine auf Diversität, Innovation und Wachstum ausgerichtete Mitarbeiterentwicklung</li> </ul>
<b>Ethik und Compliance</b>	Mangelnde Integrität oder Verhalten, das unvereinbar ist mit unserem Unternehmenssinn und unseren Werten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaden für den Ruf unseres Unternehmens und unserer Marken</li> <li>– Behördliche Strafen/Bussgelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Unternehmensgrundsätze</i> und <i>Code of Business Conduct</i> sind Ausdruck unserer Verpflichtung zu Integrität</li> <li>– Compliance-Programm und -systeme einschliesslich Beschwerdeverfahren</li> </ul>
<b>Makroökonomische Faktoren</b>	Volatilität und/oder plötzliche Ereignisse, die sich auf makroökonomische Faktoren auswirken (Währungen, Zinssätze, Kapitalkosten, Kreditratings, Pensionsverpflichtungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Staatliche Eingriffe (z. B. Kapitalkontrollen, Preiskontrollen), die Betriebe und finanzielle Leistung beeinflussen</li> <li>– Zugang zu Kapitalmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erforderliche Governance und Risikominderungsmaßnahmen, um Risiken aktiv zu verwalten, sowie eine langfristige Perspektive bei Finanzanlagen und Verbindlichkeiten</li> </ul>
<b>Geopolitische Faktoren</b>	Instabilität und/oder Unsicherheit wie politische Instabilität, Konflikte, Handelskriege sowie beschäftigungs- und/oder infrastrukturbezogene Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit des Konzerns in einem Land oder einer Region</li> <li>– Rückgang der Konsumentennachfrage mit Folgen für das Finanzergebnis</li> <li>– Pandemien usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überwachung und Ad-hoc-Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit, um die Folgen derartiger Ereignisse zu begrenzen</li> <li>– Geografische Reichweite und breite Produktpalette von Nestlé sorgen für einen natürlichen Schutz</li> </ul>

# Offenlegung klimabedingter Risiken

Der Klimawandel wurde als eines der grössten Risiken für die Zukunft von Nestlé identifiziert. Nestlé hat 2019 die Empfehlungen der Taskforce for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) angenommen und mit deren Umsetzung begonnen.

Der Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats von Nestlé berät uns strategisch im Zusammenhang mit klimarelevanten Aspekten und berichtet an den gesamten Verwaltungsrat, dem die Überwachung obliegt. Die exekutive Verantwortung liegt beim Head of Operations und beim Chief Financial Officer. 2019 stimmte der Verwaltungsrat unserem langfristigen Klimaziel zu, die Netto-Treibhausgasemissionen der Gruppe bis 2050 auf null zu senken.

Um die potenziellen Risiken und Chancen des Klimawandels zu verstehen, führte die Gruppe eine übergreifende Bewertung der physischen und transformationsbedingten Risiken durch, in deren Mittelpunkt 2019 Kaffee, Getreide und Milchprodukte standen. Im Hinblick auf den globalen Temperaturanstieg bis zum Jahr 2100 wurden zwei Szenarien berücksichtigt: «Business-as-usual» (Erwärmung um 4–5°C) und «Pariser Klimaabkommen» (2°C-Limite). Dabei wurden die potenziellen Auswirkungen für unser Unternehmen bis 2030 einbezogen. Beide Szenarien sind mit strategischen Risiken und Chancen verbunden.

Wir gehen davon aus, dass die physischen Auswirkungen auf unser Geschäft bei beiden Szenarien bis 2030 relativ ähnlich sind. Akute physische Auswirkungen wie die Häufigkeit und Schwere von extremen Wetterereignissen sind bereits heute wahrnehmbar. Chronische physische Risiken werden sich vermutlich eher langfristig und damit in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts bemerkbar machen.

Die physischen Risiken dürften aller Wahrscheinlichkeit nach vorrangig Kaffee betreffen. Höhere Temperaturen und Wassermangel werden die Qualität und Verfügbarkeit von Rohkaffee beeinträchtigen. Dies kann branchenweit zu einem Anstieg der Rohstoffkosten führen und ökonomische wie gesellschaftliche Auswirkungen für die Kaffee anbauenden Gemeinschaften haben. Bei Getreide und Milchprodukten kann es infolge verstärkter lokaler Klimaschwankungen zu einer höheren Volatilität im Hinblick auf die Beschaffungsregionen kommen. Auf die globalen Makroerträge

dürfte sich dies unseres Erachtens jedoch nur geringfügig auswirken.

Wir unterstützen die uns beliefernden Bauern und unser Unternehmen mit entsprechenden Initiativen bei der Anpassung an klimabedingte physische Auswirkungen und der Begrenzung ihrer Folgen. Hierzu gehört die technische Unterstützung der Bauern im Rahmen des *Nescafé Plan* und des *Nespresso AAA-Programms*, die Stärkung der Klimaresilienz über unsere Pflanzenzuchtprogramme und die Verbesserung des Managements der Versorgungskette für Milchprodukte. Wir intensivieren Initiativen in der Landwirtschaft, um die Widerstandsfähigkeit der Betriebe zu stärken, indem wir ihnen helfen, die Kohlenstoffspeicherung durch Bodenmanagement und -sanierung zu verbessern, ihre Treibhausgasemissionen zu senken und das Waldsterben aufzuhalten.

Unserer Untersuchung zufolge werden die wichtigsten klimabezogenen Risiken bis 2030 voraussichtlich transformationsbedingte Risiken sein. Laut dem Szenario, das auf dem Pariser Klimaabkommen beruht, wird die Transformation in eine kohlenstoffarme Wirtschaft massgebliche Veränderungen erfordern, die unter anderem Politik und Rahmenbedingungen betreffen (Festlegung eines CO<sub>2</sub>-Preises, Verlagerung von Agrarsubventionen, Anreize für erneuerbare Energien). Mangels ausgereifter technischer Lösungen gehen die technologischen Investitionen zur Anpassung an den Klimawandel und zu seiner Eindämmung mit Unwägbarkeiten einher. Wachsende Bedenken seitens der Anspruchsgruppen und eine veränderte Konsumentenwahrnehmung können die Reputation von Unternehmen und ganzen Branchen beeinflussen (positiv wie negativ, je nach Kategorie). Reaktionen der Mitbewerber können die Wettbewerbsdynamik verändern und dem Ruf der Branche schaden. Dies wiederum kann sich auf Ertrags- und Wachstumsprognosen sowie in einer Reihe von Bereichen – wie Beziehungen zu den Gemeinschaften, Mitarbeitergewinnung und -bindung – indirekt auf die Geschäftstätigkeit auswirken.

Nestlé beschleunigt ihre Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels, um den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft herbeizuführen. Die Nachfrage der Konsumenten nach Produkten mit einer besseren Umweltbilanz steigt rasant. Nestlé konzentriert sich auf die Chance,



# Fabriken

ihre Produkte im Einklang mit diesem Trend zu verändern. Nestlé wird mehr Produkte lancieren, die eine bessere Umweltbilanz aufweisen und zu einer ausgewogenen Ernährung beitragen. Dazu gehören unter anderem mehr pflanzenbasierte Nahrungsmittel und Getränke, die Reformulierung von Produkten mit klimafreundlicheren Zutaten und die Entwicklung alternativer Verpackungsmaterialien. Nestlé will die Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen weiter erhöhen und damit Investitionen in neue Infrastrukturen wie Wind- und Solarparks ermöglichen.

Unsere 2019 vorgenommenen Untersuchungen zeigen, wie wichtig es ist, die entscheidenden Zusammenhänge und die Auswirkungen des Klimawandels auf unsere Strategie besser zu verstehen. Eine besondere Herausforderung im Zusammenhang mit dem Klimawandel stellen die Zeithorizonte dar. Sie sind erheblich länger als die von Legislaturperioden, Investorenprognosen und unternehmerischer Planung. Die in den nächsten Jahrzehnten zur Bekämpfung des Klimawandels erforderlichen transformativen Veränderungen in Politik und Kapitalzuteilung stehen noch am Anfang. Aufgrund der unklaren Abgrenzung der verschiedenen Klimaszenarien weichen die Annahmen erheblich voneinander ab. Nestlé arbeitet mit dem «Food, Agriculture & Forest Products Preparer Forum» der TCFD des «World Business Council for Sustainable Development» zusammen, um im Jahr 2020 branchenspezifische Leitlinien zu entwickeln, die wir bei unseren künftigen Bewertungen von Klimaszenarien anwenden werden.

Nord- und Südamerika (AMS)							
Argentinien	6	●	●	●	●	●	●
Bolivien	1					●	
Brasilien	16	●	●	●	●	●	●
Kanada	6	●	●	●	●	●	●
Chile	9	●		●	●	●	●
Kolumbien	5	●		●	●	●	●
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	2	●			●	●	●
Venezuela	5	●		●	●	●	●

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

\* Ungenutzte Fabrik

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

Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)						
Algerien	2	●	●	●		
Bahrain	1		●			
Belgien	1		●			
Bulgarien	1					●
Tschechische Rep.	3				●	●
Dänemark	1				●	
Ägypten	2	●	●	●	●	●
Finnland	2			●	●	
Frankreich	18	●	●	●	●	●
Deutschland	13	●		●	●	●
Griechenland	2	●	●			
Ungarn	2	●				●
Iran	2	●	●	●		
Irak*	1					
Irland	1			●		
Israel	8	●		●	●	●
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	1	●				
Schweiz	10	●	●	●	●	●
Syrien*	1					
Tunesien	1	●		●		
Türkei	3	●	●		●	●
Ukraine	3	●				●
Vereinigte Arabische Emirate	4	●	●	●	●	●
Grossbritannien	9	●	●	●		●
Usbekistan	1		●			

Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)						
Angola	1			●		
Australien	7	●		●	●	●
Bangladesch	1	●		●	●	
Kamerun	1	●		●	●	
Côte d'Ivoire	2	●			●	
Äthiopien	1		●			
Ghana	1	●		●	●	●
Region China	31	●	●	●	●	●
Indien	7	●		●	●	●
Indonesien	3	●		●	●	
Japan	3	●		●	●	●
Kenia	1	●		●	●	
Malaysia	6	●		●	●	●
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	●		●	●	

# Corporate Governance und Compliance

# Corporate Governance

2019 entwickelten Verwaltungsrat und Management unsere Strategie und Governance weiter, um die sich verändernden Bedürfnisse der Gesellschaft zu antizipieren. Um durch Innovationen schneller zu wachsen, haben wir stark in F&E investiert und unser Portfolio bereinigt. Unser Wertschöpfungsmodell erzielte erneut ein ausgewogenes Verhältnis von Umsatz- und Gewinnwachstum sowie eine verbesserte Kapitaleffizienz.

Wir setzen unsere «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie weiter um und verschieben die Grenzen der Ernährung. Gleichzeitig bleiben wir unserem Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung treu. Wir sind überzeugt, dass unser langfristiger Erfolg eng an die Mehrwertgenerierung für unsere Aktionäre und die Gesellschaft geknüpft ist.

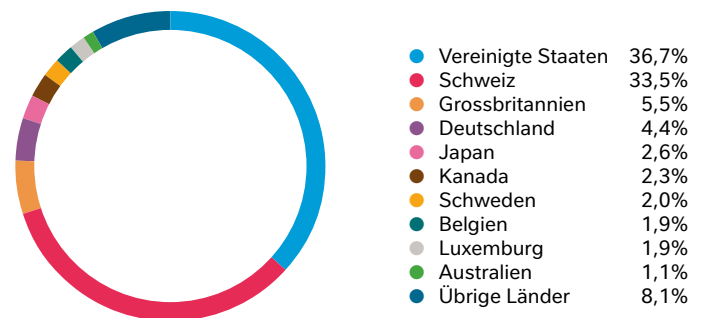
Unser Verwaltungsrat berücksichtigt die Interessen der Aktionäre und anderer Anspruchsgruppen. Die Anpassung unseres Geschäftsmodells an die sich verändernden Konsumentenprioritäten ist unternehmerisch sinnvoll und Voraussetzung für nachhaltige Wertschöpfung. Wir sehen keinen Widerspruch zwischen unseren Geschäftsinteressen und Investitionen in unsere langfristige Nachhaltigkeit. Seit 2008 ist dies in unseren Statuten festgeschrieben: «Bei der Verfolgung ihres Gesellschaftszwecks strebt Nestlé die Schaffung von langfristigem, nachhaltigem Wert an.»

Unser vielfältiger Verwaltungsrat ist für eine gute Unternehmensleitung unabdingbar. Seit 2015 haben wir ihn mit neun neuen unabhängigen Mitgliedern verstärkt, deren vielfältige Erfahrung und Kompetenz für uns relevant sind. Wir werden weiterhin sicherstellen, dass er den Lauf unserer Geschäfte versteht und aus jedem Blickwinkel die richtigen Fragen stellen kann.

Durch den Dialog mit unseren Aktionären bei Roadshows, Investorentreffen und Analysten-Calls haben wir unseren Fokus auf unsere Kernprioritäten, unsere strategische Vision und unsere Governance geschärft. Die Rundtischgespräche mit unserem Verwaltungsratspräsidenten fanden 2019 in Singapur, Frankfurt, Paris, Zürich, London und New York statt. Auch künftig werden wir unseren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen zuhören.

Unser Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss prüft regelmässig unsere Governance und die Verwaltung von Forderungen und Verbindlichkeiten.

## Geografische Verteilung des Aktienkapitals



Unser Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss unter der Leitung des Lead Independent Direktor prüft Zusammensetzung, Struktur und Nachfolgeplanung des Verwaltungsrats und evaluiert potenzielle Kandidaten für dieses Gremium. Insbesondere beurteilt er auch alle ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekte unseres Unternehmens, einschliesslich unserer Reaktionen auf den Klimawandel.

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 Leistungen sicher. Unsere Vergütungsanträge 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. 2019 wurde das Mandat für die externe Revision neu ausgeschrieben. An der kommenden GV wird der Verwaltungsrat EY als neuen Revisor für das Geschäftsjahr 2020 vorschlagen.

Wir wissen, dass wir nur dann nachhaltig Erfolg haben und Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen können, wenn wir Mehrwert für die Gesellschaft generieren. Governance dient uns als Rahmen, um die Interessen aller Anspruchsgruppen auf unseren Unternehmenssinn auszurichten und dadurch die Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen.



# 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



Henri de Castries



Renato Fassbind



U. Mark Schneider



Beat Hess



Ann M. Veneman

## Verwaltungsrat der Nestlé AG am 31. Dezember 2019

**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  
**Ann M. Veneman** <sup>(1, 4)</sup>  
Frühere Direktorin des  
UN-Kinderhilfswerks  
UNICEF und ehemalige  
US-Landwirtschaftsministerin  
**Eva Cheng** <sup>(1, 4, 5)</sup>  
Ehemalige Präsidentin und  
Generaldirektorin von Amway  
China und Südostasien



Eva Cheng



Ursula M. Burns



Pablo Isla



Dick Boer



Patrick Aebischer



Kasper Rorsted



Kimberly A. Ross



Dinesh Paliwal

**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, 3)</sup>  
 Executive Chairman von Inditex

**Kimberly A. Ross** <sup>(1, 5)</sup>  
 Ehemalige CFO von Baker  
 Hughes LLC, Avon Products Inc.  
 und Royal Ahold N.V.  
**Dick Boer** <sup>(1)</sup>  
 Ehemaliger Präsident und CEO  
 von Ahold Delhaize N.V.  
**Dinesh Paliwal** <sup>(1)</sup>  
 Präsident und CEO von Harman  
 International Industries Inc.

- 
- (1) Ende der Amtszeit zum Zeitpunkt der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre 2020.
  - (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 2019* zu entnehmen.

# Konzernleitung der Nestlé AG



**Konzernleitung der Nestlé AG**  
am 31. Dezember 2019

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

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

**3 Chris Johnson**  
GD, CEO Zone Asien,  
Ozeanien und  
Subsahara-Afrika

**4 Patrice Bula**  
GD, Strategische Geschäfts-  
einheiten, Marketing, Verkauf  
und Nespresso

**5 Marco Settembri**  
GD, CEO Zone Europa,  
Nahe Osten und Nordafrika

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

**7 Magdi Batato**  
GD, Operations

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

**9 Béatrice Guillaume-Grabisch**  
GD, Human Resources und  
Business Services





- 10 Leanne Geale**  
GD, General Counsel,  
Corporate Governance und  
Compliance
- 11 Maurizio Patarnello**  
Stv. GD, Nestlé Waters
- 12 Greg Behar**  
Stv. GD, CEO  
Nestlé Health Science

GD: Generaldirektor  
Stv. GD: Stellvertretender  
Generaldirektor  
CEO: Chief Executive Officer

Weiterführende Informationen  
zur Konzernleitung sind dem  
*Bericht zur Corporate Governance 2019*  
zu entnehmen.



# Compliance

Geschäftsethik und Compliance sind auch weiterhin 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 Werteframework sowie dem *Code of Business Conduct*. Unsere Verpflichtungen sind für den langfristigen Erfolg von Nestlé entscheidend. Wir pflegen eine nachhaltige, ethisch einwandfreie Geschäftsführung, selbst dort, wo es dafür keine rechtlichen oder regulativen Rahmen gibt. Wo unsere eigenen Grundsätze und Bestimmungen strenger sind als die lokalen Gesetze, gelten die höheren Standards. Dies hilft uns, die gesellschaftlichen Erwartungen zu erfüllen und uns im Markt auszuzeichnen.

Verwaltungsrat und Konzernleitung kontrollieren und fördern die konzernweite Umsetzung guter Praktiken. Die Linienführung wird von unserer Corporate-Compliance-Funktion unterstützt, die ihr Beratung und funktionale Anleitung bietet, sowie von allen anderen Funktionen, die an unserem 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. Alle Märkte bestätigten 2019 erneut eine angemessene Ausgereiftheit ihrer Programme, basierend auf der Selbstbeurteilung durch die lokalen Compliance Committees. Unsere Bemühungen und Fortschritte werden in unserem Bericht *Creating Shared Value – Progress Report* publiziert.

Compliance überwachen wir durch unsere Unternehmensfunktionen, unsere Audit-Funktion und unsere externen Auditoren. Durch unser CARE-Programm, das unabhängige externe Auditoren einbezieht, beurteilen wir regelmässig Aspekte unserer Compliance. Im Jahr 2019 wurden 193 CARE-Prüfungen durchgeführt und die identifizierten Defizite beseitigt. Die Schulungen erfolgen über unsere interne Management-Schule, Präsenzschulungen in den Märkten und unsere E-Learning-Tools. Beispielsweise absolvierten im 2019 44 959 Mitarbeitende die Schulung zu unserem *Code of Business Conduct*.

2019 gaben wir neue E-Learning-Kurse heraus, die unseren *Code of Business Conduct*, die Prävention von sexueller Belästigung, Betrugsprävention und Compliance als Führungsverantwortung behandeln.

Unser «Integrity Reporting System» und unser «Tell Us»-System ermöglichten uns, 1745 Beschwerden von Mitarbeitenden und 1180 Beschwerden von externen Anspruchsgruppen und anderen Dritten zu behandeln. Hinweisen wird nachgegangen und es werden Abhilfemassnahmen umgesetzt. Die Märkte wurden mit investigativen Richtlinien und Best Practices sowie mit Eskalationsverfahren unterstützt. Die Kenntnis der Verfahren wurde in Märkten mit geringen Meldeszahlen erhöht. Bei der Darstellung der Sichtbarkeit der bestehenden Beschwerdeverfahren in unserer Wertschöpfungskette haben wir externe Erkenntnisse der UN-Arbeitsgruppe für Wirtschaft und Menschenrechte berücksichtigt.

2019 erreichte das Compliance-Programm von Nestlé eine Spitzenposition im Dow Jones Sustainability Index (entsprechend einem Perzentilwert von 96). Wir werden weiterhin verstärkt die Haltung fördern, dass wir «aus den richtigen Gründen das Richtige tun», um für unser Unternehmen, die Konsumenten, die Aktionäre und unsere Gemeinschaften eine nachhaltige Wertschöpfung zu erreichen. Wir werden – unter Berücksichtigung gesellschaftlicher und regulativer Trends – danach streben, Risiken zu antizipieren und zu mindern. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden dabei, integer, fair und authentisch zu handeln. Wir erfüllen unsere Verpflichtungen, um Vertrauen zu bewahren und zum Wohl der Gesellschaft beizutragen.

# Aktionärsinformation

## Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2019 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 N.A., 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 *Lagebericht* ist 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)

## 23. April 2020

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

## 24. April 2020

Bekanntgabe des Umsatzes für das erste Quartal 2020

## 24. April 2020

Letzter Handelstag mit Berechtigung zur Dividende

## 27. April 2020

Datum Ex Dividende

## 29. April 2020

Auszahlung der Dividende

## 30. Juli 2020

Veröffentlichung des Halbjahresberichts Januar-Juni 2020

## 21. Oktober 2020

Bekanntgabe des Umsatzes für die ersten neun Monate 2020

## 18. Februar 2021

Jahresergebnisse 2020

## 15. April 2021

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

© 2020, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

Der *Geschäftsbericht* enthält Voraussagen, welche die gegenwärtige Sicht und Einschätzung der Unternehmensleitung widerspiegeln. Diese Voraussagen 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

Société des Produits Nestlé S.A., Corporate Identity & Design, mit Gavillet & Cie

## Fotografie

Gaëtan Bally, Maren Fischinger/Getty Images, William Gammuto, Nestlé AG

## Druckvorstufe

Images3 SA (Schweiz)

## Produktion

brain'print GmbH (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).

