

148. jährliche  
Generalversammlung  
der Nestlé AG  
Lausanne,  
den 16. April 2015



## Ansprachen

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Präsident des Verwaltungsrats

**Paul Bulcke**  
Delegierter des Verwaltungsrats



## **Ansprache von Herrn Peter Brabeck-Letmathe**

Präsident des Verwaltungsrats

*Übersetzung des französischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.*

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Damen und Herren

Das Jahr 2014 war geprägt durch ein schwieriges wirtschaftliches und politisches Umfeld. Aufgrund der deflationären Tendenzen vor allem in Europa, der Wachstumsschwäche in wichtigen Schwellenländern sowie der instabilen politischen Verhältnisse in zahlreichen Regionen der Erde ist das Umfeld für die Geschäftsaktivitäten sehr unsicher.

Trotz vieler externer Herausforderungen ist es Ihrem Unternehmen erneut gelungen,

- eine solide Performance in allen Geschäftsbereichen zu erzielen und so das Marktwachstum zu übertreffen,
- die Margen zu verbessern und
- den Gewinn pro Aktie zu steigern.

Darüber hinaus wurden wichtige Initiativen zur Förderung und Verstärkung unserer Strategie im Bereich Nutrition, Gesundheit und Wellness ergriffen, sodass wir die Zukunft mit einer soliden Basis angehen und die zahlreichen Chancen nutzen können.

Unser Delegierter des Verwaltungsrats wird darauf in Kürze zu sprechen kommen.

Ich freue mich über das gute operative Ergebnis, das unsere Geschäftsleitung unter der Führung von Paul Bulcke dank der Arbeit und des Engagements der 339 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Nestlé in aller Welt erzielt hat. Ich danke unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz herzlich im Namen des Verwaltungsrats und – so bin ich mir sicher – auch in Ihrem Namen.

Nach der Erweiterung der Grenzen von „Nutrition, Gesundheit und Wellness“ durch die Gründung von Nestlé Health Science im Jahr 2011 hat der Verwaltungsrat diese Strategie 2014 durch die Gründung von Nestlé Skin Health ausgedehnt

und so das Fundament unserer künftigen Aktivitäten vergrössert. Die Akquisition von Galderma, welche die Basis von Nestlé Skin Health bildet, ging mit einer geringen Veräusserung unserer Anteile an L'Oréal einher, unsere Beteiligung an L'Oréal bleibt aber finanziell und strategisch weiterhin sehr wichtig.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Einklang mit unserer langfristigen Strategie schlägt Ihnen der Verwaltungsrat auch dieses Jahr eine Erhöhung der Dividende vor, und zwar auf CHF 2.20 pro Aktie.

Angesichts der aktuellen Lage an den Finanzmärkten möchte ich die Rendite, welche die Aktie unseres Unternehmens bietet, speziell hervorheben.

Seit 1942 hat Ihr Unternehmen nie seine den Aktionären ausbezahlte Dividende gekürzt, und seit 20 Jahren (1995) ist die Dividende von Jahr zu Jahr gestiegen.

Wenn wir den „Total Shareholder Return“ betrachten, können wir feststellen, dass dieser seit der Einführung des « Nestlé Modells » im Jahr 1997 in Schweizer Franken jährlich 12,06% pro Jahr betragen hat.

Damit bitte ich nun Paul Bulcke zu Wort.

*Präsentation von Paul Bulcke, Delegierter des Verwaltungsrats (s. S. 13).*

Sehr geehrte Damen und Herren

Die neuen Bestimmungen zur Corporate Governance, die kürzlich in der Schweiz eingeführt worden sind, unterscheiden sich von jenen in allen anderen Ländern durch drei einmalige Vorschriften: erstens die Wahl des Präsidenten des Verwaltungsrats und der Mitglieder des Vergütungsausschusses durch die Generalversammlung, zweitens die verbindliche Abstimmung der Aktionäre über die vorgeschlagene Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung und drittens die Sanktionen bei Zuwiderhandlungen betreffend die «Say on Pay»-Bestimmungen, die mit Freiheitsstrafen von drei Jahren für die Verwaltungsräte geahndet werden.

Um eine Generalversammlung gut vorbereiten zu können, ist heute ein aktiver Dialog mit den Aktionären in aller Welt sowie den Stimmrechtsberatern wichtiger denn je. Wir veranstalten schon seit einiger Zeit die sogenannten „Chairman’s Round Tables“, die in diesem Jahr noch stärker eingesetzt wurden und in der Schweiz, in London, New York und Hongkong stattgefunden haben.

Aus diesen Sitzungen und Diskussionen ergaben sich drei Themen, welche die Aktionäre besonders beschäftigen:

- 1) die jüngste instabile Rechtslage der Corporate Governance in der Schweiz;
- 2) die Schmälerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz, die durch die Aufgabe der Wechselkurs-Untergrenze des Frankens verschärft wird;
- 3) die Wettbewerbsfähigkeit von Nestlé angesichts der dramatischen Veränderungen des Konsumentenverhaltens und der grossen Umwälzung in der Nahrungsmittelindustrie, mit der Fusion von Heinz und Kraft als letztem Beispiel.

Ich möchte auf diese drei Themen im Folgenden näher eingehen.

Zunächst ein Hinweis auf das Aktionariat Ihres Unternehmens:

Aufteilung des Aktionariats



**1/3** Schweiz

**1/3** USA und Grossbritannien

**1/3** Restliche Welt

Wie Sie sehen, befindet sich ein Drittel der Aktionäre in der Schweiz, ein Drittel in den USA und in Grossbritannien sowie ein Drittel in der restlichen Welt, wobei China das stärkste Wachstum verzeichnet. Wir müssen natürlich auf die Meinung der Schweizer Aktionäre hören, aber auch der Mehrheit der Aktionäre Rechnung tragen, die im Ausland leben.

Ich habe vor einem Jahr auf diesem Podium darüber gesprochen, dass sich die Aktionäre über bestimmte politische Entscheidungen in der Schweiz sorgen, durch die die Rahmenbedingungen in diesem Land deutlich weniger gut vorhersehbar sind. In unseren Gesprächen konnten wir einige dieser Befürchtungen zerstreuen, indem wir ausführlich erklärt haben, wie Nestlé die Minder-Initiative auf pragmatische Weise umsetzen werde, um die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

In diesem Sinne haben Sie an unserer letzten Generalversammlung mit sehr grosser Mehrheit die Änderungen unserer Statuten gutgeheissen, und Sie haben separat alle Mitglieder des Verwaltungsrats für eine Amtszeit von einem Jahr gewählt, sowie direkt den Präsidenten des Verwaltungsrats und die Mitglieder des Vergütungsausschusses.

Heute unterbreiten wir Ihnen erstmals unsere Vergütungsvorschläge für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung, wie dies die Anwendungsverordnung zur Minder-Initiative erfordert.

Mit dieser Art der Anwendung der neuen Verordnung wurde eine Lösung gefunden, mit der die Schweizer Wirtschaft leben kann.

Gemäss einer Studie der Stiftung Ethos haben drei Viertel der 150 grössten Unternehmen des Landes entschieden, ihre Vergütungsvorschläge einer prospektiven Abstimmung vorzulegen, mit der die notwendige Rechtssicherheit für eine gute Entwicklung des Unternehmens gegeben ist. Der Verwaltungsrat und die Aktionäre haben noch nicht damit begonnen, diese neuen Vorschriften umzusetzen, da lanciert die Regierung bereits ein neues Projekt: die Revision des Aktienrechts. Es ist bekannt, dass die Schweiz unter Druck von aussen stand, zahlreiche Reglementierungen zu ändern, insbesondere im Finanzbereich. Es hat aber niemand aus dem Ausland verlangt oder Druck ausgeübt, dass die Schweiz eine Verordnung ändere und verschärfe, die in der Umsetzungsphase ist und bereits ausreichend umstritten war, um die ausländischen Anleger zu beruhigen.

Was sieht denn das aktuelle Projekt zur Revision des Aktienrechts vor? Es bezweckt unter anderem, diesen Mechanismus einer prospektiven Abstimmung zu

verunmöglichen, die gleichwohl die Rechtssicherheit garantiert und die Erwartungen der Schweizer und ausländischen Anleger in Einklang bringt.

So soll die Abstimmungsvariante, für die sich drei Viertel der Unternehmen entschieden haben, verboten werden. Dieser Vorschlag wurde unterbreitet, ohne dass diese Abstimmung ein einziges Mal an einer Generalversammlung erprobt worden wäre.

Der zweite Aspekt der neuen Gesetzgebung sieht eine Frauenquote vor, auch hier ohne dass abgewartet würde, bis der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» 2014 Wirkung gezeigt hätte. Im Rahmen eines Ansatzes, den unser Land als einziges der Welt verfehlt, muss die Frauenquote in der Schweiz sowohl für die Verwaltungsräte als auch für die Geschäftsleitungen angewandt werden. Dabei ist sicher unbestreitbar, dass in den Geschäftsleitungen der Unternehmen weltweit zu wenig Frauen vertreten sind und dass langfristige Massnahmen erforderlich sind, um dies zu korrigieren.

Bei Nestlé sind im Verwaltungsrat vier Frauen und in der Konzernleitung derzeit eine Frau vertreten. Was wichtig ist: wir schaffen mit einer Politik der Förderung der «Gender Balance» auf Stufe der Kader und der jüngeren Mitarbeitenden die Grundlage für eine stärkere Vertretung der Frauen auf höheren Karrierestufen unseres Unternehmens, aber unsere Entscheidungen werden immer nach den Kompetenzen und den Verdiensten der jeweiligen Person getroffen.

Der dritte Aspekt betrifft die neuen Rechte, ein juristisches Verfahren anzustrengen und damit den Vorschlag, ein eigentliches Sonderprozessrecht für die Wirtschaft einzuführen. Aktionäre, die nur 3% der Stimmen vertreten, könnten beispielsweise eine Verantwortlichkeitsklage gegen den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung erheben, selbst wenn eine Mehrheit der Aktionäre diese Massnahme an der Generalversammlung missbilligt hat.

Und dies ist noch nicht alles: das Verfahren muss auf Kosten des Unternehmens angestrengt werden können. Die Generalversammlung ist also zum Schweigen verurteilt, während den aktivistischen Aktionären und den Anwälten der Kläger ein Selbstbedienungsrecht eingeräumt wird, mit dem sie auf Kosten des Unternehmens Prozesse anstrengen können, die von der Mehrheit der Aktionäre abgelehnt worden sind. Eine solche Massnahme kommt einer Bevormundung der Mehrheit der Aktionäre gleich und bevorteilt Minderheitsaktionäre, deren Interessen sehr oft im Gegensatz zu den Zielen der Gesellschaft stehen und auf kurzfristigen finanziellen Gewinn ausgelegt sind.

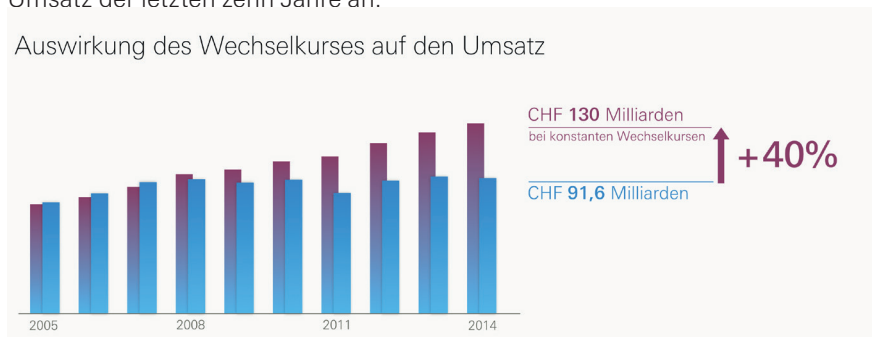
Angesichts der anderen Herausforderungen, denen sich die Schweiz zur Stunde stellen muss, meine Damen und Herren, ist es umso störender, dass dies in einem Bereich geschieht, wo die Schweiz als eher guter Schüler gilt. Es muss unbedingt sichergestellt werden, dass neue Gesetzgebungen wirklich notwendig sind; es gilt also zu prüfen, ob ein dringender Bedarf auf Reglementierungsstufe besteht und das Gesetz angemessen ist – ob es also einer detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse standhalten kann. Dies sind die Anforderungen eines Rechtsstaats, wie dies auch in der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft verankert ist.

Die zweite Sorge der Anleger betrifft die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im Allgemeinen, insbesondere nach der Aufgabe der Wechselkurs-Untergrenze des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro vom 15. Januar.

Zunächst möchte ich festhalten, dass ich mit der Schweizerischen Nationalbank vollkommen einig bin: eine Kursuntergrenze, die von einer Zentralbank und nicht vom Markt festgelegt wird, entspricht nicht einer global führenden Wirtschaft, und die wirtschaftliche Realität hat klar gezeigt, dass dies unhaltbar ist!

Das heisst natürlich nicht, dass Nestlé nicht von dieser Entscheidung betroffen wäre.

Zunächst hat sie einen deutlichen Einfluss auf unseren in Schweizer Franken konsolidierten Umsatz. Schauen wir uns die Auswirkung des Wechselkurses auf den Umsatz der letzten zehn Jahre an.



Aus diesem Grund haben einige Schweizer Unternehmen entschieden, ihre Rechnung in US-Dollar zu konsolidieren. Nestlé hält sich weiter an den Schweizer Franken.

Aufgrund der regionalen Diversifikation unserer Aktivitäten sind die operativen Folgen für Nestlé als Konzern sicher weniger einschneidend als für andere Schweizer Unternehmen. Etwa 90% unserer globalen Produktion wird lokal ver-



kauft. Und die Schweiz macht kaum 2% des weltweiten Umsatzes aus. Die Auswirkung auf die Betriebsmargen ist etwas geringer, beeinflusst jedoch das konsolidierte Ergebnis, ohne dass das Management daran viel ändern könnte. Aus diesem Grund basiert das „Nestlé Modell“ mit einem Wachstum von 5% bis 6% und einer Verbesserung der operativen Margen auf konstanten Wechselkursen.

Allerdings wirken sich die Folgen der Anpassung des Wechselkurses unmittelbar und stark auf die Exporte von Produkten aus, die in unseren Fabriken in der Schweiz hergestellt werden, sowie auf die lokalen strukturellen Kosten. Diese beinhalten die in der Schweiz ansässigen regionalen Strukturen, die hiesigen Zentralen der weltweit operierenden Tochtergesellschaften sowie den internationalen Hauptsitz der Gruppe.

Massnahmen zur Erhöhung der Produktivität und zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit sind deshalb umso wichtiger.

Ich selbst bin erneut beeindruckt vom Pragmatismus und der Flexibilität der Wirtschaftsakteure, der Unternehmen und vor allem der Sozialpartner dieses Landes. Der Wille, sich der Realität zu stellen und die notwendigen Massnahmen auf der Ebene der einzelnen Unternehmen zu ergreifen, um die Produktivität angesichts der internationalen Konkurrenz zu erhalten, zeugt von der inhärenten Kraft der Schweizer Wirtschaft. Er zeigt einmal mehr einen der wertvollsten Trümpfe dieses Landes: die konstruktive Haltung der Sozialpartner und die Flexibilität des Arbeitsmarkts.

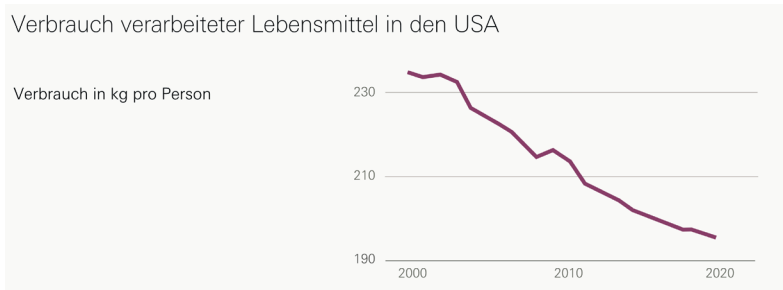
Es beeindruckt mich auch, dass von einigen Ausnahmen abgesehen die Politik die Unabhängigkeit der Nationalbank als Garant einer gesunden und verlässlichen Geldpolitik nicht in Frage gestellt hat. Die Bedeutung, welche die Solidität der öffentlichen Institute für die Anleger, die Unternehmen und die Schweizer Wirtschaft insgesamt hat, darf nicht unterschätzt werden.

Ich kann den Anlegern deshalb versichern, dass die Aufwertung des Schweizer Frankens kurzfristig zwar ein grosses Problem darstellt, insbesondere für die Exportindustrie, dass sie aber langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz durch eine erhöhte Produktivität und innovative Technologien verbessert.

Meine Damen und Herren, wenden wir uns nun der dritten Sorge der Anleger zu, der Wettbewerbsfähigkeit von Nestlé.

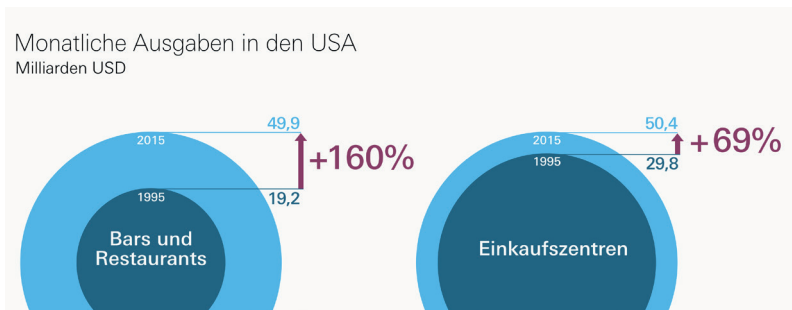
Die Nahrungsmittelindustrie ist ohne Zweifel seit der Finanzkrise mit grossen Schwierigkeiten konfrontiert, die sich teilweise durch ein deflationäres Umfeld, insbesondere in Europa und in einigen Industrieländern, erklären lassen.

Doch bei genauerer Betrachtung erkennt man noch ein weiteres Phänomen, das in dieser Grafik verdeutlicht wird:

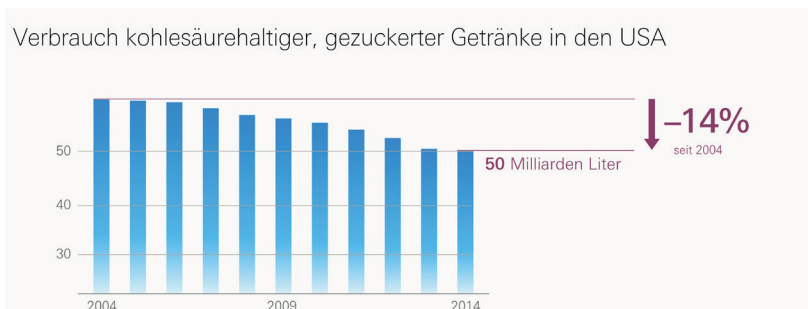


Sie zeigt den Rückgang des Verbrauchs an verarbeiteten Lebensmitteln in den USA. Der amerikanische Konsument gibt ausserdem nicht mehr gleich viel für traditionelle Lebensmittel oder in Einkaufszentren aus.

Hier sehen Sie die Veränderungen der Ausgaben pro Monat:



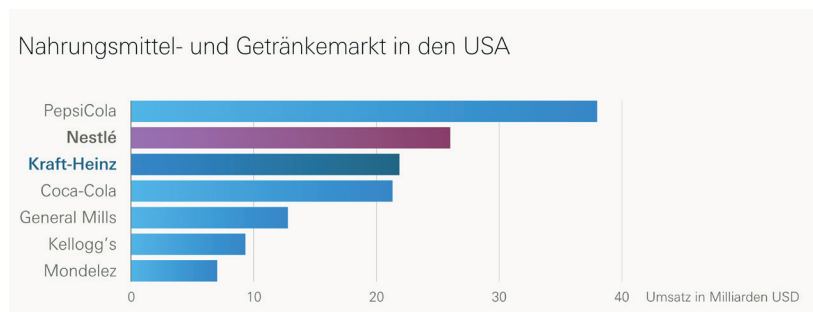
Dieses veränderte Konsumentenverhalten betrifft einige Kategorien stärker als andere, zum Beispiel den Verbrauch kohlesäurehaltiger, gezuckerter Getränke.



Dieses Phänomen führte in der Getränkeindustrie zu gewichtigen Umwälzungen. Nestlé Waters ist nun das drittgrösste Unternehmen für alkoholfreie Getränke in den USA, insbesondere dank unserer Marken Nestlé Pure Life, Poland Spring und vor allem S.Pellegrino und Perrier. Der Bereich „Nutrition, Gesundheit und Wellness“ wird jedes Jahr zu einem wichtigeren Wachstumspfeiler. Wir dürfen mit Befriedigung feststellen, dass wir uns bereits vor 15 Jahren als Leader positioniert haben, was es uns erlaubt weiter zu wachsen, selbst wenn gewisse unserer Aktivitäten den Erwartungen der Konsumenten noch nicht entsprechen, wie unsere leidvolle Erfahrung mit Tiefkühlprodukten in den USA gezeigt hat. Wir sind aber überzeugt, dass wir diesbezüglich für 2015 die Lösung gefunden haben.

Die Finanzmärkte haben sehr genau verfolgt, was sich in unserer Industrie abspielt, und rasch und entschieden reagiert.

Die Anlagefonds 3G Capital des Brasilien-Schweizers Jorge Paulo Lemann in New York und Berkshire Hathaway von Warren Buffett in Omaha haben insbesondere den amerikanischen Nahrungsmittel- und Getränkemarkt mit ständigen Akquisitionen aufgewühlt, zunächst im Getränkesegment mit der Gründung der grössten Brauerei der Welt, Anheuser-Busch/InBev, dann im Nahrungsmittelsektor mit dem Kauf von Burger King, Tim Hortons und Heinz. Heinz wird nach der Fusion mit Kraft zum umsatzmässig drittgrössten Nahrungsmittelkonzern in den USA aufrücken, hinter PepsiCo und Nestlé, aber vor Coca-Cola, General Mills und Kellogg's.



Sowohl Kraft als auch Heinz verzeichneten ein sehr gedämpftes Wachstum mit vormals sehr attraktiven Produkten, die jedoch nicht angemessen auf die Zukunft ausgerichtet sind.

Die 3G-Partner sind in der Welt der Industrie als erfolgreiche Kostenjäger bekannt. Sie haben bereits mehrfach gezeigt, dass sie in der Lage sind, insbesondere die Betriebskosten um 500 bis 800 Basispunkte zu senken, was sich beträchtlich auf die anderen Branchenmitglieder auswirkt.

Es stimmt, dass ein Unternehmen wie Heinz heute viel rentabler ist. Dies gilt jedoch nicht für das Umsatzwachstum, das 2014 um 4,6% zurückgegangen ist.

Die Gründung von Kraft-Heinz, doch auch die Fusion von Mondelez-Douwe Egberts, mit der ein starker Konkurrent im Kaffeesektor entstehen wird, sowie die spektakuläre Entwicklung bestimmter multinationaler Unternehmen in Schwellenländern verlangen von Nestlé zwei Dinge, um unangefochtener Leader der Branche zu bleiben:

Zunächst eine beschleunigte Anpassung des Aktivitätenportfolios und gleichzeitig eine bessere Nutzung unserer Grösse. Dazu gehören auch unsere korporativen Leadership- und Managementprinzipien sowie unsere Überzeugung, dass wir zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs Mehrwert für unsere Aktionäre, aber auch für die Gesellschaft im Allgemeinen schaffen müssen.

In diesem Sinn arbeitet Ihr Management konstant an der Aufwertung unserer Produkte und Dienstleistungen auf der ganzen Welt, indem es Entscheidungen trifft, welche unser Aktivitätenportfolio verändern und unsere Positionierung im Gesundheits- und Well-being-Sektor widerspiegeln. Gleichzeitig hat der Verwaltungsrat aktiv an der Schaffung neuer Wachstumspole gearbeitet. Wir haben die Grenzen von „Nutrition, Gesundheit und Wellness“ mit der Gründung von Nestlé Health Science erweitert, mit der Zielsetzung, der Ernährung eine wichtige präventive und therapeutische Rolle zu verschaffen, ebenso wie mit der Gründung von Nestlé Skin Health, die der Marktführer im Bereich der Hautpflege werden soll.

Was die Effektivität und Effizienz Ihrer Gesellschaft betrifft, sind wir überzeugt, dass wir weiter von ihrer dezentralisierten Struktur profitieren, dank der wichtige Entscheidungen nah bei den Konsumenten getroffen werden können. Wir sind aber auch überzeugt, dass wir angesichts der neuen Wettbewerbslage unsere Grösse besser nutzen können und müssen.

Unser Delegierter des Verwaltungsrats hat Ihnen bereits von den Plänen der Geschäftsleitung in diesem Bereich erzählt, mit der Gründung von «Nestlé Business Excellence» als wichtigem Rückgrat, damit sich die operativen Einheiten stärker auf die Generierung der Nachfrage konzentrieren können.

Mit diesen zwei grossen Ausrichtungen – einer strategischen und einer operativen –, die jetzt eine tadellose Umsetzung erfordern, bin ich überzeugt, dass Ihr Unternehmen das ausgewogenste und am besten positionierte Unternehmen ist und bleiben wird, um unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen, die wir uns mit Ihnen und für Sie gesetzt haben.

Was wir jedoch benötigen, ist ein politisches und rechtliches Umfeld in der Schweiz, das unserem Unternehmen einen stabilen Rahmen gewährleistet. Dies war in der Vergangenheit immer einer der grossen Trümpfe dieses Landes, und wir müssen alles unternehmen, um dies weiterhin sicherzustellen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich lade Sie ein, diese Reise als Marktführer für „Nutrition, Gesundheit und Wellness“ gemeinsam zu unternehmen. Ihr Vertrauen und Ihre Loyalität sind für unseren Erfolg wichtig, und ich danke Ihnen herzlich dafür.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



## **Ansprache von Herrn Paul Bulcke**

Delegierter des Verwaltungsrats

*Übersetzung des französischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.*

Vielen Dank, Peter.

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

2014 war ein weiteres schwieriges Jahr. Das wirtschaftliche Umfeld war erneut von grosser Unsicherheit geprägt, und die sozioökonomischen und politischen Veränderungen wirkten sich weiterhin in vielen Teilen der Welt wachstumshemmend aus.

Angesichts dieser Herausforderungen war es wichtiger denn je, auf Kurs zu bleiben und an unserer Strategie festzuhalten, die kurzfristige Performance voranzutreiben und zugleich zu investieren und unser Unternehmen auf die Zukunft auszurichten.

2014 erreichte der Gesamtumsatz des Konzerns die Marke von CHF 91 Milliarden, mit einem organischen Wachstum von 4,5%. Die Marge auf unserem operativen Ergebnis erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 30 Basispunkte. Der Konzern erzielte einen Nettogewinn von CHF 14,5 Milliarden, und unser Gewinn je Aktie betrug CHF 4.54.

Diese Ergebnisse sind solide. Sie basieren auf dem guten Wachstum der Vorjahre und wurden in einem schwachen Geschäftsumfeld erwirtschaftet. Insgesamt haben wir den Markt übertroffen.

Diese Resultate demonstrieren die eigentlichen Stärken unseres Unternehmens. Ich denke etwa an unsere globale Präsenz und unsere Geschäftstätigkeit in fast allen Ländern der Welt; an unser Produkt- und Markenportfolio, das wir jedes Jahr weiterentwickeln und stärken; an unsere Innovationskraft und vor allem an das Engagement unserer 339 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt, die diese Leistung ermöglichen. Ihre Loyalität, ihre Arbeit und ihr Talent sind für den Erfolg von Nestlé zentral, und ich danke ihnen herzlich dafür.

Sehr geehrte Damen und Herren

Auch 2014 haben wir entscheidende Massnahmen ergriffen, um unser Ziel umzusetzen, die Lebensqualität der Menschen in den Bereichen Nutrition, Gesundheit und Wellness sowie durch wissenschaftsbasierte Innovationen und Produktverbesserungen zu fördern.

Dank der steten Renovation unseres Portfolios an Nahrungsmitteln und Getränken haben wir letztes Jahr das Ernährungs- und Gesundheitsprofil von rund 11 000 Produkten verbessert.

Zudem förderten wir die Einführung neuer Produkte, namentlich für unsere Marken *Maggi*, *Buitoni* und *Purina*, und unsere neuen Premiumschokoladentafeln *Les Recettes de l'Atelier* sind sehr erfolgreich. In Nordamerika brachten wir das neue System Nespresso *VertuoLine* auf den Markt. Dieses bereitet grosse Kaffeeportionen zu, wie sie die Nordamerikaner lieben. Mit unserer Lösung *Nescafé Dolce Gusto* wiederum überschritten wir erstmals die Umsatzmarke von CHF 1 Milliarde.

Ebenfalls 2014 stärkte *Nescafé*, die weltweit führende Marke für löslichen Kaffee, seine Identität und führte weitere Innovationen ein, unter anderem *Nescafé Premium Cappuccino*, *Nescafé Blend & Brew* und *Nescafé Gold Blend Barista Style*.

Innovativ ist auch die Art, wie wir mit den Konsumenten kommunizieren und in Kontakt treten. In Japan zum Beispiel führten wir für den Verkauf von *Nescafé*-Kaffeemaschinen humanoide Roboter ein.

Dies sind einige Beispiele dafür, wie wir Ideen, Lösungen und neue Produkte in all unseren Kategorien und auf der ganzen Welt realisieren.

Und auf der soliden Grundlage unserer Aktivitäten im Bereich Nahrungsmittel und Getränke erweitern wir die Grenzen von Nutrition, Gesundheit und Wellness mit zwei vielversprechenden neuen Wachstumspfeilern unseres Unternehmens.

Vor vier Jahren gründeten wir Nestlé Health Science, um die Bedeutung von Ernährungstherapien für den Erhalt der Gesundheit zu steigern.

Ende 2014 begann eine neue Entwicklungsphase für Nestlé Health Science. Gestützt auf die Arbeit der Vorjahre richteten wir die Organisation auf drei Sektoren aus: Consumer Care, Medical Nutrition und Novel Therapeutic Nutrition. Dies stärkt unseren Fokus und unsere Innovationskraft. Mit dieser neuen Struktur ist Nestlé Health Science optimal aufgestellt, um die führende Rolle bei der Entwick-



lung von Ernährungstherapien zu übernehmen, die das Gesundheitsmanagement von Patienten, medizinischen Fachpersonen und der Menschen allgemein transformieren. Dies ist eine vielversprechende und spannende neue Chance für Nestlé.

Mit der Gründung von Nestlé Skin Health auf der Basis von Galderma erreichten wir letztes Jahr einen Meilenstein. Nach dem Erwerb der zuvor von L'Oréal gehaltenen Galderma-Aktien ist Galderma nun eine 100%ige Tochtergesellschaft von Nestlé. Nestlé Skin Health bietet wissenschaftsbasierte Lösungen zur Unterstützung der Hautgesundheit. Wir können uns damit auf dem weltweiten Hautpflegemarkt positionieren, der rasant wächst. Bereits in ihrem Gründungsjahr haben wir Nestlé Skin Health durch die Akquisition der vollständigen Vermarktungsrechte für mehrere wichtige Produkte der ästhetischen Dermatologie in den USA und Kanada weiter gestärkt.

Um die Zukunft unseres Unternehmens zu gestalten, brauchen wir Ressourcen – heute mehr denn je, denn wir bauen ein Portfolio auf, das immer stärker auf Forschung und Entwicklung sowie auf Wissenschaft ausgerichtet ist.

Deshalb wollen wir unsere Organisationsstruktur noch effizienter gestalten. Mit der Optimierung unserer Organisation setzen wir Ressourcen frei – finanzielle und personelle Ressourcen, aber auch Zeit und Talent –, um unser Wachstum zu fördern, jetzt und in Zukunft. Genau aus diesem Grund haben wir Ende 2014 Nestlé Business Excellence geschaffen.

Diese neue Einheit fasst zum einen unsere Supportfunktionen – wie GLOBE und unsere gemeinsam genutzten Dienste – sowie zum anderen unser Programm zur Effizienzsteigerung in einer Konzernleitungsfunktion zusammen. Dank dieser Kombination können unsere Supportfunktionen schneller und flexibler agieren, während sich die Märkte auf ihre Geschäftsaktivitäten konzentrieren können.

Zudem haben wir unsere Zonen neu definiert, um in ihnen ein Gleichgewicht zwischen Trends in Schwellen- und Industrieländern sowie den verschiedenen Dynamiken und Chancen auf der Konsumentenseite zu schaffen. Deshalb haben wir den Maghreb, den Nahen Osten, die Region Nordostafrika, die Türkei und Israel in die Zone Europa integriert und so die Zone EMENA geschaffen, also die Zone Europe, Middle East and North Africa.

Darüber hinaus haben wir unser Produktportfolio weiterhin aktiv verwaltet. Wir haben entschieden, wo wir investieren wollen – hier habe ich Ihnen schon mehrere Beispiele genannt –, wo Verbesserungen erforderlich sind und wovon wir uns trennen wollen. Diese Auswahl ermöglicht die Konzentration unserer Mitarbeiten-

den und Ressourcen auf unsere besten Ideen, Produkte und Kategorien – damit wir nachhaltige finanzielle Ergebnisse erzielen können.

Sehr geehrte Damen und Herren

Für 2015 und die folgenden Jahre kann ich Ihnen versichern, dass unser Unternehmen – Ihr Unternehmen – gut aufgestellt ist. Wir haben alle Trümpfe in der Hand, um Herausforderungen zu meistern und die zahlreichen Chancen, die sich bieten werden, zu nutzen.

Während wir kurzfristige Ergebnisse erzielen, bleiben wir langfristig ausgerichtet und stärken die Basis für unser künftiges Wachstum. Genau dies haben wir in der Vergangenheit getan und genau dies erwarten Sie jetzt und in Zukunft von Ihrem Unternehmen.

Und dann gibt es hier auch noch die sehr wichtige Frage nach der Art und Weise wie Nestlé vorgeht und handelt – nämlich mit Respekt... mit Respekt gegenüber Menschen, Kulturen, der Umwelt und der Zukunft der Welt, in der wir leben. Das ist die Grundlage für das, was wir „Gemeinsame Werteschöpfung“ nennen. Es ist unsere starke Überzeugung, wonach ein Unternehmen, das langfristig erfolgreich sein und Wert für seine Aktionäre schaffen will, gleichzeitig auch Wert für die Gesellschaft schaffen muss.

Wir haben die Strategien, wir haben die Strukturen und wir haben vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Engagement für Nestlé, ihre Ausdauer und ihre Konzentration auf unsere Strategie garantieren, dass wir unser gemeinsames Ziel erreichen: weiterhin dafür zu sorgen, dass Nestlé die weltweite Nummer eins für Nutrition, Gesundheit und Wellness ist.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.





© 2015, Nestlé AG, Vevey (Schweiz)  
Konzept und Ausführung: Nestec AG, Vevey (Schweiz)