



Nestlé

Good Food, Good Life



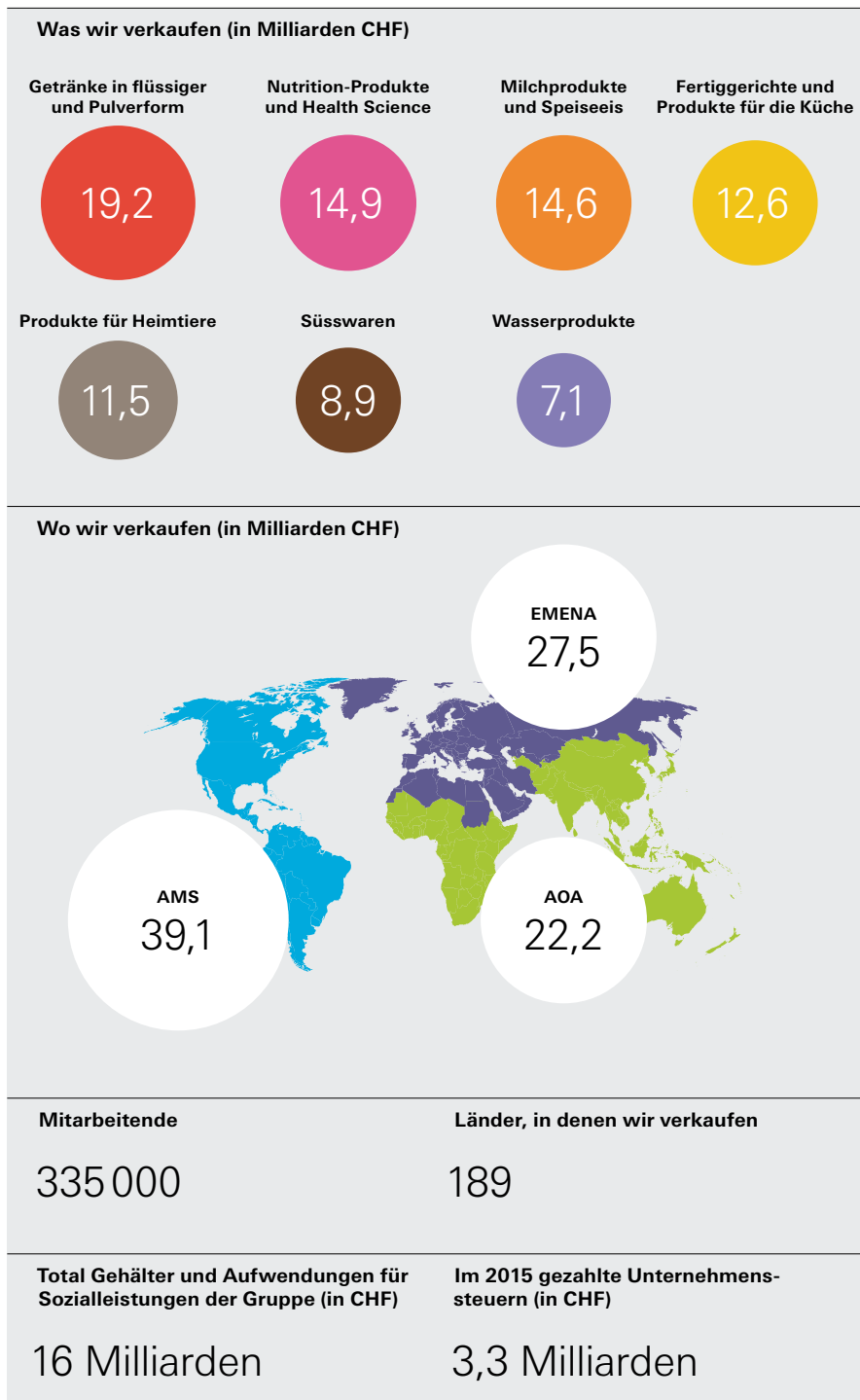
Lagebericht 2015

Unser Geschäft

Nestlé hat sich seit ihrer Gründung vor 150 Jahren zu einem weltweit führenden Unternehmen für Nutrition, Gesundheit und Wellness entwickelt.

Ganz gleich, wo Sie sich auf der Welt befinden, können wir Ihnen sichere, nahrhafte Produkte anbieten, um Ihnen zu helfen, für sich und Ihre Familie zu sorgen. Unser Produktportfolio – bestehend aus sieben Kategorien – bietet Ihnen gesündere und wohlschmeckendere Optionen für jede Lebensphase und jede Tageszeit.

Dank unseres Wachstums konnten wir dazu beitragen, durch unsere Produkte und Dienstleistungen sowie durch unsere Arbeitsplätze, Lieferantennetzwerke und unseren Beitrag zu Volkswirtschaften das Leben von Millionen Menschen auf der ganzen Welt zu verbessern.



Unsere sozialen Verpflichtungen

Die 39 Verpflichtungen in unserem Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* dienen uns als Leitfaden bei der gemeinsamen Umsetzung unserer spezifischen Ziele.

Ein Unternehmen kann nur dann langfristig erfolgreich sein und Mehrwert für seine Aktionäre erzielen, wenn es auch Mehrwert für die Gesellschaft generiert. Dies bezeichnen wir als Gemeinsame Wertschöpfung. Rechts finden Sie eine Reihe von Höhepunkten aus unseren verschiedenen Schwerpunktbereichen der Gemeinsamen Wertschöpfung.

	Nutrition, Gesundheit und Wellness	192 Milliarden	8041
		Anzahl der weltweit bereitgestellten Portionen angereicherter Nahrungsmittel	infolge ernährungs- oder gesundheits-spezifischer Überlegungen überarbeitete Produkte
	Ländliche Entwicklung	760 000	10 950
		Bauern beliefern uns direkt	Lieferanten der Stufe 1 wurden zwischen 2010 und 2015 geprüft
	Wasser	41,2%	7,7 Millionen m³
		Gesamtreduktion der direkten Wasserentnahme pro Tonne Produkt in allen Produktkategorien seit 2005	Wasser wurden in unseren Betrieben aufbereitet oder wiederverwendet
	Ökologische Nachhaltigkeit	42,7%	105
		Gesamtreduktion der Treibhausgasemissionen seit 2005	Fabriken produzieren keinerlei Abfall zur Entsorgung
	Unsere Mitarbeitenden, Menschenrechte und Compliance	6049	34%
		Anzahl der für junge Menschen in Europa geschaffenen Arbeitsplätze	Frauenanteil im Management

Inhaltsverzeichnis

2	Brief an unsere Aktionäre
8	Die Strategie
12	Die Höhepunkte
32	Die Zukunft
38	Finanzielle Angaben
40	Überblick
44	Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten
51	Hauptrisiken und Unwägbarkeiten
52	Fabriken
54	Corporate Governance und Compliance
55	Corporate Governance
56	Verwaltungsrat der Nestlé AG
58	Konzernleitung der Nestlé AG
60	Compliance
61	Aktionärsinformation

Teilberichte



Nestlé in der Gesellschaft
Gemeinsame Wertschöpfung
und unsere sozialen
Verpflichtungen 2015



*Bericht zur Corporate
Governance 2015*
Vergütungsbericht 2015
Finanzielle Berichterstattung 2015

Unsere Leistung

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

Im Jahr 2015 haben wir ein profitables Wachstum am oberen Ende der Branche in einem nach wie vor herausfordernden Umfeld erwirtschaftet. Dieses profitable Wachstum wurde von den konsistenten Leistungen der vergangenen Jahre getragen. Auf der rechten Seite finden Sie eine Zusammenfassung der Resultate des Jahres 2015.

Umsatz der Gruppe (in CHF)	Organisches Wachstum	Internes Realwachstum
88,8 Milliarden	4,2%	2,2%
Operatives Ergebnis (in CHF)	Operative Ergebnismarge	Operative Ergebnismarge
13,4 Milliarden	15,1%	+10 Basispunkte
		bei konstanten Wechselkursen
Gewinn je Aktie (in CHF)	Nachhaltiger Gewinn je Aktie	
2.90	+6,5%	
	bei konstanten Wechselkursen	
Geldfluss aus Geschäfts- tätigkeit (in CHF)	Freier Geldfluss (in CHF)	
14,3 Milliarden	9,9 Milliarden	
92,7% der Nettofinanzschulden		
Vorgeschlagene Dividende (in CHF)	Vorgeschlagene Dividendenerhöhung	
2.25	+2,3%	

Brief an unsere Aktionäre

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Im Jahr 2015 haben wir auf der konsistenten, nachhaltigen Performance der vergangenen Jahre aufgebaut und in einem schwierigen, volatilen Handelsumfeld Wachstum erzielt. Unsere Ergebnisse im Berichtsjahr sind auf die Relevanz unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness zurückzuführen, die den Motor unserer Wertschöpfung darstellt und die wir weiterhin wirksam umsetzen.

Wir erzielten ein organisches Wachstum von 4,2%, bestehend aus einem internen Realwachstum von 2,2% und Preisanpassungen von 2,0%. Der Umsatz betrug CHF 88,8 Milliarden und war von einem negativen Wechselkurseffekt von -7,4% beeinflusst. Das operative Ergebnis der Gruppe belief sich auf CHF 13,4 Milliarden bei einer Marge von 15,1%, die damit aufgrund des starken Schweizer Frankens wie ausgewiesen um 20 Basispunkte sank und bei konstanten Währungen um 10 Basispunkte anstieg. Diese Leistung wurde erzielt, während wir erneut umfangreiche Investitionen in die Marketingunterstützung unserer Marken, in den digitalen Bereich, in die Forschung und Entwicklung sowie in unsere neuen Nahrungs- und Gesundheitsplattformen tätigten. Der Reingewinn betrug CHF 9,1 Milliarden. Dieser Rückgang um CHF 5,4 Milliarden gegenüber dem Vorjahr ist hauptsächlich auf einen einmaligen Einfluss infolge der Veräusserung unserer Beteiligung an L'Oréal im Jahr 2014 und der Neubewertung unserer Beteiligung an Galderma zurückzuführen. Auch das Wechselkursumfeld zeigte Wirkung. Aus diesen Gründen sank auch der ausgewiesene Gewinn je Aktie um 36,1% auf CHF 2.90. Der nachhaltige Gewinn je Aktie bei konstanten Wechselkursen stieg um 6,5%. Der Geldfluss aus der Geschäftstätigkeit der Gruppe blieb mit CHF 14,3 Milliarden stark und der freie Geldfluss belief sich auf CHF 9,9 Milliarden oder 11,2% des Umsatzes. Aufgrund dieser Leistung und der starken finanziellen Position des Unternehmens schlägt der Verwaltungsrat eine Erhöhung der Dividende auf CHF 2.25 vor, gegenüber CHF 2.20 im Vorjahr. Im Jahresverlauf haben wir ein Aktienrückkaufprogramm von CHF 8 Milliarden abgeschlossen. Bemerkenswert ist auch, dass Ihr Unternehmen seit 1942 die an die Aktionäre ausgezahlte Dividende nie reduziert hat. Vielmehr ist sie seit 1995 jedes Jahr angestiegen.

Aufgrund unseres soliden und konsistenten Leistungsausweises, ein Wachstum am oberen Ende der Bandbreite der Branche zu erzielen, sind wir zuversichtlich, das angestrebte organische Wachstum von 5% bis 6% samt einer Verbesserung der Marge, des nachhaltigen Gewinns je Aktie bei konstanten Wechselkursen und der Kapitaleffizienz weiterhin langfristig umsetzen zu können. Es wird Jahre geben, in denen wir dieses Ziel übertreffen, aber auch Jahre, in denen wir es nur annähernd erfüllen werden – doch das ist der Weg zu profitablen Wachstum, den wir langfristig gehen wollen.

Das Jahr 2016 markiert das 150-jährige Jubiläum unseres Unternehmens und die Gelegenheit, 150 Jahre Leidenschaft für Nutrition, Gesundheit und Wellness zu feiern. Die Entschlossenheit, das Engagement und der Pioniergeist unseres Gründers Henri Nestlé haben unsere Mitarbeitenden weltweit dazu inspiriert, (ernährungs-)wissenschaftliches Know-how zu entwickeln und sich dafür einzusetzen, die Lebensqualität unserer Konsumenten und ihrer Angehörigen zu verbessern. Diese Leidenschaft für Ernährung wird auch für die künftige Entwicklung unseres Unternehmens bestimmend sein und unsere Entschlossenheit weiter verstärken, Milliarden von Konsumenten auf der ganzen Welt «Good Food, Good Life» zu ermöglichen.

Aufgrund dieser Überzeugung sind wir auch die öffentliche Verpflichtung eingegangen, das Nährwertprofil unserer Produkte weiter zu verbessern, indem wir ihren Gehalt an Salz, Zucker und gesättigten Fettsäuren senken und gänzlich auf Transfette verzichten. Dank unserer einzigartigen weltweiten Forschungs- und Entwicklungsressourcen sind wir auf bestem Wege, dieses Versprechen einzulösen.



Peter Brabeck-Letmathe, Präsident (links), und Paul Bulcke, Delegierter des Verwaltungsrats (rechts)

Zudem dehnen wir die Grenzen unseres Geschäfts über unser Nahrungsmittel- und Getränkeportfolio hinweg aus, um unsere Ziele für Nutrition, Gesundheit und Wellness vollständig umzusetzen. 2011 haben wir deshalb Nestlé Health Science gegründet, um den therapeutischen Nutzen der Ernährung mit einer Pipeline innovativer Produkte zu erschliessen, die einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit verschiedener Bevölkerungsgruppen leisten sollen. 2014 folgte die Gründung von Nestlé Skin Health, um Menschen Produkte zum Schutz, zur Pflege und zur Verbesserung der Gesundheit ihrer Haut in jedem Lebensstadium anzubieten. Durch unsere Grösse und Reichweite können wir massiv in diese neuen Bereiche investieren, die über das Potenzial verfügen, der Gesellschaft langfristig einen grossen Nutzen zu bringen.

Damit unser Geschäft auf lange Sicht prosperieren kann, müssen wir Ihnen – unseren Aktionären –, den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, sowie der Gesellschaft als Ganzes einen Mehrwert bieten. Das ist es, was wir unter Gemeinsamer Wertschöpfung verstehen. Das ist es, wie wir unser Geschäft führen und weiterentwickeln. Und das ist es, wie wir langfristig Vertrauen aufbauen. Unsere sämtlichen öffentlichen Verpflichtungen in den Bereichen Ernährung, Gesundheit und Wellness, ländliche Entwicklung, Wasser, ökologische Nachhaltigkeit sowie unsere Mitarbeitenden, Menschenrechte und Compliance bilden den Rahmen für unser Engagement in der Gesellschaft.

Wir schaffen Vertrauen, indem wir unseren Konsumenten Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sich durch höchste Qualität und Sicherheit auszeichnen. Wir schaffen Vertrauen bei jedem Kontakt mit den Konsumenten, denn darauf beruht unser künftiger Erfolg, insbesondere weil die Konsumenten und die Öffentlichkeit in der heutigen digitalen Welt von vollständiger Transparenz über alle Aspekte eines Unternehmens profitieren und dementsprechend anspruchsvoller sind. Wenn das Vertrauen in uns jedoch infrage gestellt wird, wie etwa in Indien bei *Maggi* oder in den USA bei *Beneful*, reagieren wir umgehend und mit Entschlossenheit – denn das Vertrauen der Konsumenten ist eine nicht verhandelbare Priorität für unser Unternehmen.

2015 führten wir unser Portfoliomanagement fort, mit dem wir die richtige Ressourcenzuteilung sicherstellen und die Wachstumschancen in jeder Kategorie maximieren wollen. Im Rahmen dieses Prozesses haben wir unsere Tiefkühlproduktherstellerin Davigel veräussert und unsere Absicht bekanntgegeben, durch ein Joint Venture mit R&R Ice Cream, einem führenden europäischen Speiseeis-Hersteller, einen starken Akteur im Geschäft mit Speiseeis aufzubauen. Diese und andere Entwicklungen wurden vom Verwaltungsrat anlässlich der jährlichen Strategieüberprüfung untersucht. Zudem behandelte der Verwaltungsrat die F&E-Strategie des Unternehmens, die wichtigsten Akquisitionen der vergangenen Jahre und das Geschäft von Nestlé in China. Ferner prüfte der Verwaltungsrat unsere Fortschritte im Hinblick auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und Vielfalt, was zeigt, wie sehr das Unternehmen von der Bedeutung seiner Mitarbeitenden überzeugt ist. 2015 legten wir auch erstmals die Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung der Generalversammlung zur Genehmigung vor, wie es das neue Schweizer Gesetz über das Mitspracherecht der Aktionäre bei der Vergütung verlangt. Alle unsere Anträge wurden mit grosser Mehrheit angenommen. Wir sind der Meinung, dass unser Ansatz in diesem Bereich dem entsprechenden Gesetz in Geist und Buchstabe entspricht.

Im Laufe des Jahres ist Nandu Nandkishore, Generaldirektor für die Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika, nach einer langen und erfolgreichen Karriere bei Nestlé vorzeitig in den Ruhestand getreten. Der Verwaltungsrat hat Wan Ling Martello zu seiner Nachfolgerin bestimmt und François-Xavier Roger ihre frühere Position als Chief Financial Officer anvertraut. Auch José Lopez, Generaldirektor für Operations, trat nach 36 Jahren im Dienste des Konzerns in den wohlverdienten Ruhestand. Auf ihn folgte Magdi Batato, der zuvor Marktchef von Pakistan war. Wir möchten

Nandu Nandkishore, José Lopez und allen anderen, die im Berichtsjahr in Pension gegangen sind, für ihre Leistungen danken und ihnen einen langen und glücklichen Ruhestand wünschen.

Während wir nun die nächsten 150 Jahre unserer Leidenschaft für Ernährung in Angriff nehmen, möchten wir Ihnen – unseren Aktionären – für Ihr anhaltendes Vertrauen in Nestlé danken. Durch Ihre Unterstützung, unsere klare strategische Ausrichtung, unser ausgewogenes Portfolio, unsere starke Innovationspipeline und unser Engagement für Qualität und Vertrauen wird unser Unternehmen weiter florieren. Wir möchten uns auch bei allen unseren 335.000 Mitarbeitenden bedanken, die mit ihrer harten Arbeit, ihrem gemeinsamen Einsatz für unsere «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie und ihrem Engagement für Nestlé dafür sorgen, dass wir unsere Versprechen einhalten können. Indem sie die Erwartungen der Konsumenten jeden Tag aufs Neue auf sinnvolle Weise erfüllen, stellen sie sicher, dass Ihr Unternehmen weiterhin das profitable Wachstum generieren kann, dass Sie zu Recht von ihm erwarten.



Peter Brabeck-Letmathe
Präsident



Paul Bulcke
Delegierter des Verwaltungsrats



Wir sind das führende Unternehmen für Nutrition, Gesundheit und Wellness.

Wir verbessern Leben durch wissenschaftsbasierte Ernährungs- und Gesundheitslösungen für jede Lebensphase und helfen Konsumenten, für sich und ihre Familie zu sorgen.

Die Strategie

Mit unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness unterstützen wir Menschen, die einen gesünderen Lebensstil anstreben. Unsere branchenweit führende Forschungs- und Entwicklungsorganisation fördert Innovationen und die laufende Renovation unseres Nahrungsmittel- und Getränkeportfolios. Wir erforschen, wie Ernährungstherapien unsere Gesundheit erhalten oder verbessern und wie wir Menschen helfen können, ihre Haut zu pflegen. Wir wollen durch den Austausch zu weltweiten Fragen bezüglich Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden, durch Partnerschaften und den Dialog mit politischen Entscheidungsträgern, Anspruchsgruppen und wichtigen Meinungsführern positiven Einfluss auf die Gesellschaften nehmen, in denen wir tätig sind.

Wir wollen Menschen befähigen, fundierte Ernährungsentscheidungen zu treffen. Unser interaktives wissenschaftliches Aufklärungsprogramm *Start Healthy Stay Healthy* hilft Eltern und Betreuern, Kindern in den wichtigen ersten 1000 Lebenstagen die Nahrung zu geben, die sie brauchen. Unser Programm «United for Healthier Kids» knüpft daran an, indem es Eltern und Betreuer dabei unterstützt, Kindern im Wachstum ein gesünderes Ess- und Trinkverhalten und einen gesünderen Lebensstil zu vermitteln. «Nestlé Healthy Kids» schliesslich fördert mit Ernährungsaufklärung und der Anregung zu Bewegung einen gesunden Lebensstil.

Wir sind auf bestem Weg, unsere Verpflichtung zur Reduktion des Gehalts an Salz, Zucker und gesättigten Fettsäuren und zur Entfernung von Transfetten zu erreichen,





ohne die Konsumentenpräferenz zu beeinträchtigen. Wir verbessern unsere Portionsangaben und Kennzeichnungen und drucken Richtwerte für die Tageszufuhr auf die Vorderseite der Verpackungen, wo sie leichter lesbar sind.

Mit der jüngsten Gründung von Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health haben wir unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness gestärkt und ausgeweitet. Nestlé Health Science steigert den Stellenwert von Ernährungstherapien für die Gesundheit von Konsumenten und Patienten sowie für unsere Partner im Gesundheitswesen. Nestlé Skin Health ist auf das Gebiet der medizinischen Hautpflege spezialisiert und bietet wissenschaftlich fundierte Lösungen für die lebenslange Gesundheit von Haut, Haaren und Nägeln.

Wir sind bestrebt, den sich rasch wandelnden Erwartungen unserer Konsumenten gerecht zu werden. Wie ihnen liegen uns Qualität, Nahrungsmittelsicherheit, Umwelt und Nachhaltigkeit am Herzen. Wo auch immer wir tätig sind, liegt unserem Handeln verantwortungsbewusstes Verhalten zugrunde. Es ist unsere grundlegende Überzeugung, dass ein Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich sein und Mehrwert für seine Aktionäre erzielen kann, wenn es auch Mehrwert für die Gesellschaft generiert. Dies bezeichnen wir als Gemeinsame Wertschöpfung. Unser strategisches Ziel ist es, der vertrauenswürdige Weltmarktführer für Nutrition, Gesundheit und Wellness zu sein. Gemeinsame Wertschöpfung ist das Mittel dazu. Die Aufnahme des Berichts *Nestlé in der Gesellschaft* in die Berichtssammlung *Geschäftsbericht 2015* zusammen mit dem Lagebericht und den Finanzberichten zeugt davon, dass die Gemeinsame Wertschöpfung fester Bestandteil unserer internen Managementprozesse und unserer Unternehmenskultur ist.

Die strategische Roadmap von Nestlé (siehe gegenüberliegende Seite) leitet unser Unternehmen und dient als Kompass für die interne Abstimmung auf unsere Ziele. Die Roadmap zeigt auch, wie wir für profitables Wachstum sorgen, welche Wettbewerbsvorteile wir nutzen und welche Struktur wir gewählt haben, um effektiv und effizient zu sein. Sie ist der Rahmen für unsere Prioritäten und deren Umsetzung.

Wir haben sechs strategische Prioritäten festgelegt. Erstens: Die richtige Wahl treffen (Make Choices). Wir stellen Ressourcen bereit für die Ideen, Produkte und Kategorien, die unsere Entwicklung zum anerkannt führenden Unternehmen für Nutrition, Gesundheit und Wellness unterstützen und nachhaltige finanzielle Ergebnisse ermöglichen. Zweitens: Chancen nutzen (Grasp Opportunities). Wir nehmen die mit Veränderungen und Trends einhergehenden Geschäftschancen wahr. Drittens: Wertschätzen, was die Konsumenten wertschätzen (Value What Consumers Value). Alles, was

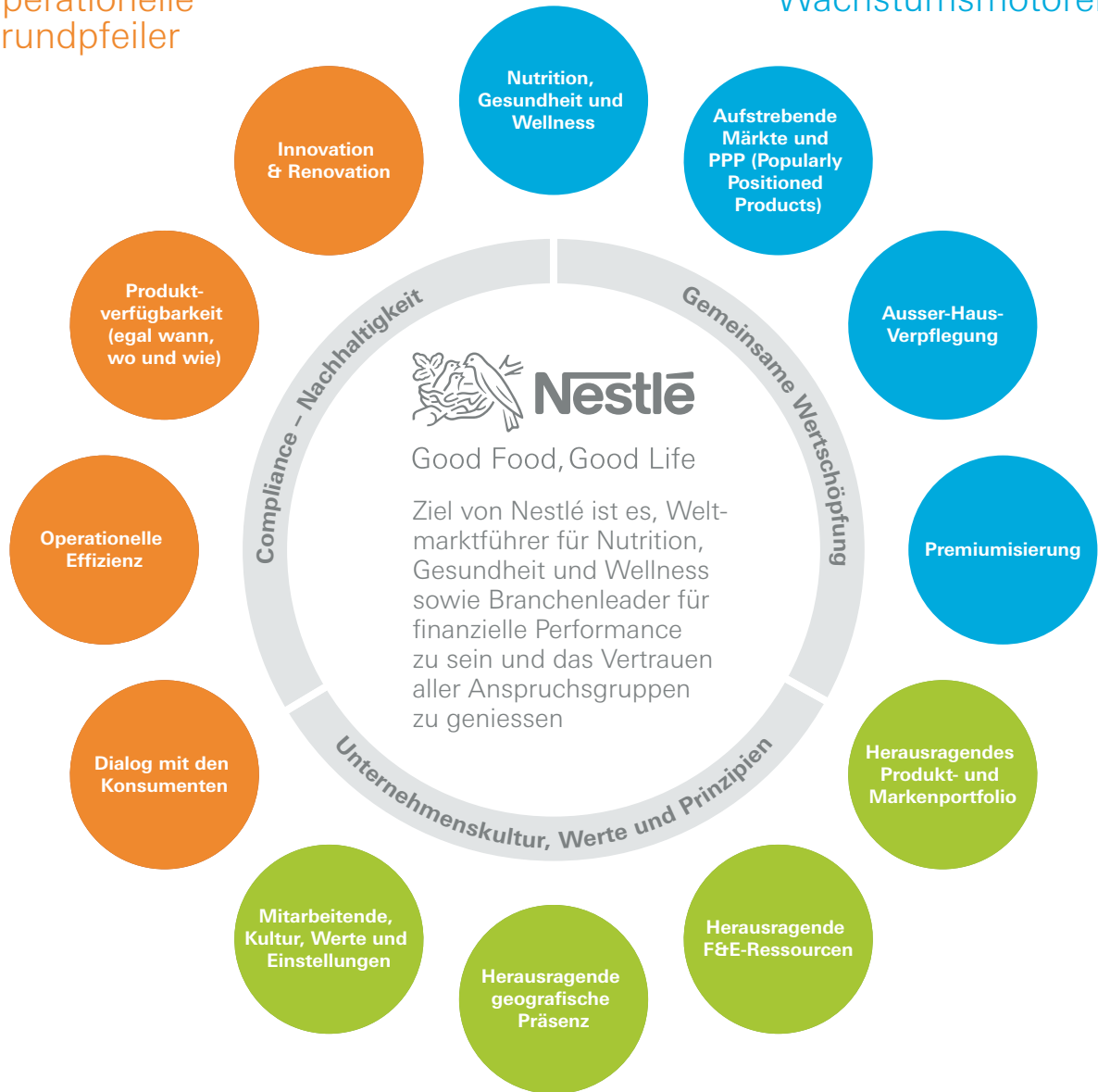
wir tun, sollte Mehrwert für die Konsumenten schaffen und Abfall reduzieren. Viertens: Anspruchsgruppen einbinden (Engage with Stakeholders). Wir wollen das Vertrauen von allen Konsumenten und Anspruchsgruppen genießen und ein echtes und verantwortungsvolles Mitglied der Gemeinschaft sein. Fünftens: Den digitalen Wandel annehmen (Embrace Digital). Wir wollen die Möglichkeiten von elektronischem Handel, Echtzeit-Kommunikation, Austausch und Dialog ausschöpfen, um unsere Beziehung zu den Konsumenten zu vertiefen. Sechstens: Mitarbeitende und Teams als Erfolgsfaktor nutzen (Win through People and Teams). Durch eine effektive Führung auf allen Ebenen motivieren, fördern und befähigen wir die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten, ihr Bestes zu geben.

Wir streben danach, unsere starke Kultur und unsere Werte in allen unseren Betriebsgesellschaften zu verankern, insbesondere den neu erworbenen, um agiler und leistungsfähiger zu werden und dabei unsere Compliance-Vorgaben zu erfüllen.

Wir nehmen eine langfristige Perspektive ein, die sich auf eine Reihe klarer Werte und Grundsätze stützt, die wiederum auf Respekt basieren – Respekt für die Menschen, für zukünftige Generationen, für die Umwelt und für die Vielfalt unserer Welt.

Operationelle Grundpfeiler

Wachstumsmotoren



Wettbewerbsvorteile

Die Höhepunkte

«Good Food, Good Life» ist das, was wir tagtäglich und überall auf der Welt bieten wollen. Unser Portfolio umfasst über 2000 Marken, von globalen Ikonen bis zu lokalen Favoriten. Seit 150 Jahren nutzen wir unsere Leidenschaft für Nahrungsmittel, um vertrauenswürdige Produkte und Dienstleistungen anzubieten und Menschen ein genussreiches, gesundes Leben zu ermöglichen.

Auf den folgenden Seiten präsentieren wir Ihnen Innovationen und Renovationen, die unser Portfolio im letzten Jahr erfahren hat. Den Anfang machen unsere beiden neuesten Geschäftsbereiche. Nestlé Health Science stärkt die Rolle von Ernährungstherapien mit erwiesenem klinischem Nutzen. Nestlé Skin Health bietet wissenschaftlich fundierte Lösungen für die Pflege von Haut, Haaren und Nägeln. Beide bauen sie auf dem starken Fundament unseres Nahrungsmittel- und Getränkegeschäfts auf. Wir beschreiten auch neue Wege in der Kommunikation mit den Konsumenten, die wir Ihnen ebenfalls auf den nächsten Seiten vorstellen. 2015 belief sich unser Umsatz auf CHF 88,8 Milliarden. Die Umsatzangaben und die Berichterstattung über unser Nahrungsmittel- und Getränkeportfolio erfolgen nach Kategorien.





Nestlé Health Science

Nestlé Health Science wurde gegründet mit dem ehrgeizigen Ziel, ernährungswissenschaftliche Chancen zu nutzen. Dazu stärkt es die Rolle, die die Ernährungstherapie im Gesundheitsmanagement von Konsumenten und Patienten spielt, sowie ihre Wahrnehmung und Anwendung durch unsere Partner im Gesundheitswesen. Es wird dabei vom Nestlé Institute of Health Sciences unterstützt, das erforscht, wie Menschen ihre Gesundheit durch Ernährung verbessern und erhalten können.

Das Portfolio von Nestlé Health Science zielt auf wichtige Herausforderungen unserer Gesellschaft ab: gesundes Altern, Gesundheit des Gehirns, Magen-Darm-Gesundheit und angeborene Stoffwechselstörungen. Das Geschäft gliedert sich in drei Bereiche.

Consumer Care umfasst Produkte für Selbstzahler, die über Apotheken, Verkaufsstellen oder das Internet erhältlich sind. *Boost*, die Hauptmarke in Nordamerika, richtet sich an Konsumenten, die körperlich wie geistig einen aktiven Lebensstil führen, deren Nährstoffzufuhr jedoch nicht immer ausreicht. Das Sortiment wurde im Jahresverlauf in den Vereinigten Staaten um die Produkte *Boost Compact* und *Boost Calorie Smart 100 calories* ergänzt. In Europa wurde das *Meritene*-Sortiment zur Stärkung von Knochen, Muskeln und Gelenken sowie zur Bekämpfung von Müdigkeit und Erschöpfung in weiteren Ländern eingeführt.



40

vielversprechende Projekte füllen die starke Innovationspipeline von NHS

Medical Nutrition, der grösste Geschäftsbereich von Nestlé Health Science, umfasst Produkte, die von Gesundheitsexperten empfohlen und überwiegend von Krankenkassen erstattet oder in Gesundheitseinrichtungen verabreicht werden. Ein Schwerpunktbereich ist die Akutpflege mit einem Sortiment an Ernährungslösungen für Schwerstkranke sowie für ältere Menschen mit krankheitsbedingter Mangelernährung oder Schluckbeschwerden. Ein weiterer Schwerpunkt sind Nahrungsmittelallergien und Unverträglichkeiten. Das Produktsortiment mit *Althéra*, *Alfaré* und *Alfamino* beispielsweise



Die Produkte des *Boost*-Sortiments eignen sich als kleine Mahlzeit oder Snack. Neben hochwertigen Proteinen enthalten sie 26 Vitamine und Mineralien, darunter Kalzium und Vitamin D.

umfasst Ernährungsprodukte für Säuglinge mit Kuhmilchallergie. *VitaFlo* enthält Produkte zur diätetischen Behandlung angeborener Stoffwechselkrankheiten, die mit besonderen Ernährungserfordernissen einhergehen.

Der neue Geschäftsbereich Novel Therapeutic Nutrition konzentriert sich auf Produkte für die Magen-Darm-Gesundheit und die Gesundheit des Gehirns. Ein Schwerpunkt ist die entzündliche Darmerkrankung, die standardmässig mit Medikamenten oder chirurgisch behandelt wird. Das Unternehmen entwickelt zwei neue Ernährungstherapien, die ergänzend zur medikamentösen Standardtherapie als medizinische Nahrungsmittel angewandt werden können.

Nestlé Health Science verfügt über eine starke Innovationspipeline, die derzeit 40 vielversprechende Projekte umfasst. Als Unternehmensbereich der Nestlé-Gruppe kann es den Marktzugang, die Innovationsfähigkeiten und das einzigartige Forschungs- und Entwicklungsnetz von Nestlé nutzen. In New Jersey in den Vereinigten Staaten entsteht ein neues Nestlé Product Technology Centre, dessen Aufgabe es sein wird, Innovationen in den drei Schwerpunktbereichen von Nestlé Health Science voranzutreiben.

Das Unternehmen verfügt ausserdem über ein starkes externes Innovationsnetzwerk, das ihm Zugriff auf bestes wissenschaftliches und technologisches Know-how bietet. Es hat in das auf Mikrobiom-Therapien spezialisierte Unternehmen Seres Therapeutics investiert sowie in Lipid Therapeutics, ein Unternehmen, das neuartige Therapien zur Behandlung von Colitis ulcerosa entwickelt. Darüber hinaus hat es seine Venture-Capital-Partnerschaft mit Flagship Ventures ausgeweitet, einem Unternehmen, das transformative Start-ups in den Bereichen Therapeutika und Gesundheitstechnologien unterstützt.



Stillen ist für Babys die beste Option. Für Babys, die dennoch Säuglingsanfangsnahrung erhalten, hat Nestlé Health Science ein hypoallergenes Sortiment entwickelt, das auf die Ernährungsbedürfnisse bei Kuhmilchallergie abgestimmt ist.



Nestlé Skin Health

Nestlé Skin Health verfolgt das Ziel, die Lebensqualität von Menschen durch wissenschaftlich fundierte Lösungen für die Gesundheit von Haut, Haaren und Nägeln zu verbessern. In bahnbrechenden Forschungsprojekten treibt das Unternehmen die Entwicklung innovativer Technologien und Produkte für Gesundheitswesen und Konsumenten voran, die die Haut schützen, pflegen und gesund erhalten.

Die Haut ist das grösste menschliche Organ. Sie schützt uns vor schädlichen Umwelteinflüssen, dient als Hülle für unseren Körper und beeinflusst unser Verhalten gegenüber der Welt. Wenn andere unsere Haut betrachten, beeinflusst dies ihr Bild von uns als Person. Wenn wir unsere Haut betrachten, beeinflusst dies unser Selbstbild und Wohlbefinden.

Mit der wachsenden Lebenserwartung verändern sich auch unsere Bedürfnisse und Erwartungen. Wir wollen gut aussehen, uns wohlfühlen und in der Gesellschaft eine aktive Rolle übernehmen. Je besser unsere Haut den Spuren der Zeit widersteht, desto besser gelingt uns dies. Die innovativen Produkte und Lösungen von Nestlé Skin Health schützen und pflegen die Haut, fördern ihre Gesundheit, lindern und heilen Hautschäden und dienen der Wiederherstellung eines gesunden Hautbilds.

Heute sind rund 3000 Hautleiden bekannt, mehr als für jedes andere Organ unseres Körpers. Galderma ist der Geschäftsbereich Medical Solutions von Nestlé Skin Health. In enger Zusammenarbeit mit Gesundheitsexperten ermittelt das Unternehmen die Anforderungen der Patienten, um wirksame Lösungen zu entwickeln.

Epiduo gegen Akne beispielsweise ist ein Produkt von Galderma und das weltweit führende verschreibungspflichtige Medikament zur topischen Akne-Therapie. Um neue und wirksame Optionen zu entwickeln, arbeitet Galderma mit Ärzten zusammen. Wo marktrechtlich möglich, bietet das Unternehmen rezeptfrei erhältliche Produkte zur Selbstmedikation an, die für Patienten leichter zugänglich sind. Gesundheitsexperten verfügen so über ein Behandlungsspektrum, das sie in vollem Vertrauen verordnen oder empfehlen können.

Wir beobachten heute eine deutliche Verlagerung des allgemeinen Verständnisses von Wohlbefinden. Dieser Trend fördert ein starkes Wachstum im Segment Ästhetische Medizin. Galderma ist hervorragend aufgestellt, um dieser Nachfrage nachzukommen. Unser Portfolio



Soolantra, eine neuartige Lösung zur Behandlung von Rosacea, wurde Anfang des Jahres in der Europäischen Union zugelassen und verstärkt unser Portfolio.

umfasst medizinische Produkte für minimal-invasive und nicht-invasive Verfahren zur Wiederherstellung und Verschönerung des Hautbilds, die von qualifizierten Gesundheitsexperten ausgeführt werden. Unser vor fast 20 Jahren lanciertes Produkt *Restylane* ist in seiner Kategorie führend.

Der neu geschaffene Geschäftsbereich Consumer Skin Health nutzt die Konsumentenkenntnis und das wissenschaftliche Know-how des Unternehmens, um ausgehend von führenden Verbrauchermarken wie unserem Hautpflegesortiment *Cetaphil* und unserer Sonnenschutzreihe *Daylong* wissenschaftlich fundierte Innovationen einem breiteren Markt zugänglich zu machen. 2020 werden weltweit über eine Milliarde Menschen über 60 Jahre alt sein. Damit verändern sich nicht nur die gesundheitlichen Bedürfnisse, sondern auch die Anforderungen an Fachkräfte im Gesundheitswesen und deren Rolle. Nestlé Skin Health hat daher eine Reihe wichtiger Initiativen gestartet, die zur Forschung, Weiterbildung und Entwicklung von Lösungen für eine lebenslange Gesundheit beitragen sollen.



Cetaphil Baby ist ein hypoallergenes Produktsortiment für den Schutz und die Pflege der empfindlichen Haut von Säuglingen und Kleinkindern.



Nestlé Skin Health



Restylane®

Nestlé-Nahrungsmittel und -Getränke

Wir verbessern die Lebensqualität von Menschen, indem wir ihnen mit schmackhafteren und gesünderen Nahrungsmittel- und Getränkeoptionen in jeder Lebensphase und zu jeder Tageszeit helfen, für sich und ihre Familie zu sorgen. Unser Nahrungsmittel- und Getränkeportfolio steht im Mittelpunkt unseres Geschäfts und unserer Strategie. Es ist das breiteste der Branche und reicht von Popularly Positioned Products für Konsumenten mit geringen Einkommen bis zu Premium-Produkten und -Dienstleistungen für genussvolle Momente.

Getränke in
flüssiger und
Pulverform



Milchprodukte
und Speiseeis



Fertiggerichte
und Produkte
für die Küche



Nestlé Nutrition



Produkte
für Heimtiere



Süßwaren



Wasserprodukte



Getränke in flüssiger und Pulverform

Umsatz	CHF 19,2 Milliarden
Organisches Wachstum	+5,4%
Internes Realwachstum	+3,1%
Operative Ergebnismarge	21,3%
Operative Ergebnismarge	-180 Basispunkte

Nestlé ist der Weltmarktführer für Kaffee. Mit unseren zwei starken Marken *Nescafé* und *Nespresso* sind wir in der einzigartigen Position, Konsumenten auf allen Kanälen eine umfassende Palette an Produkten, Systemen und Dienstleistungen anbieten zu können. Wir haben diese Kategorie über Jahre auf- und ausgebaut und werden sie auch künftig weiterentwickeln. *Nescafé* ist die beliebteste Kaffeemarke weltweit. Jede fünfte der 30 000 Tassen Kaffee, die weltweit pro Sekunde zubereitet werden, enthält *Nescafé*. Unsere Premium-Kaffeemarke *Nespresso* hat die Kaffeekultur revolutioniert und Millionen von Menschen zu Espresso-Geniessern gemacht. Sie nutzt die starke Entwicklung des Segments mit portioniertem Kaffee und setzt ihr weltweites Wachstum fort.

Die Marke *Nescafé* wirbt mittlerweile übergreifend in allen Märkten mit dem Slogan «It all starts with a *Nescafé*» und gewinnt dank ihrer «REDvolution» weiter an Wert. Ihr Wachstum wird unterstützt durch den weltweiten Erfolg des *Nescafé Dolce Gusto*-Systems (das nun in 84 Ländern erhältlich ist) und das Getränkegeschäft von Nestlé Professional für den Ausser-Haus-Bereich. Im Südosten Brasiliens wurde eine neue Produktionsstätte für *Nescafé Dolce Gusto*-Kapseln eröffnet. Als erste Anlage ausserhalb Europas zeugt sie vom Vertrauen des Unternehmens in den lateinamerikanischen Markt. Nespresso eröffnete im Jahresverlauf eine neue Fabrik in der Schweiz, um der wachsenden weltweiten Nachfrage nach Kapseln nachzukommen und seinen Expansionsplan für Nordamerika zu unterstützen, wo die Marke mit ihrem *VertuoLine*-System im Segment des frisch gebrühten Premium-Kaffees in grossen Portionen Neuland beschreitet.

Die Nachfrage nach Kaffee wächst weiterhin weltweit. Ein wichtiges Anliegen unseres Kaffeegeschäfts ist daher die Versorgung mit ausreichend nachhaltig bezogenem, qualitativ hochwertigem Kaffee, um Konsumenten weltweit besten Kaffee bieten zu können. Der *Nescafé*-Plan, eine globale Initiative, die unsere Verpflichtungen und Aktivitäten zugunsten verantwortungsbewusster Praktiken beim Anbau, bei der Produktion und beim Bezug von Kaffee bündelt, feierte 2015 sein fünfjähriges Bestehen.



Suluja ti South Sudan von Nespresso ist der erste Kaffee, den der junge Staat nach einer vierjährigen Aufbauphase im Kaffeesektor exportiert.



6000

Tassen *Nescafé*-Kaffee werden weltweit jede Sekunde zubereitet

Die Marke *Nespresso* ist dem Bezug des weltweit besten Kaffees verpflichtet und engagiert sich daher beim Wiederaufbau der Kaffeeproduktion im Südsudan. In Zusammenarbeit mit lokalen Bauern und der gemeinnützigen Organisation *TechnoServe* lieferte der junge Staat nun erste Bohnen, aus denen *Nespresso* eine neue «Limited Edition» für sein Grand-Cru-Sortiment kreiert hat.

Der Wandel bei den Verbraucherwünschen setzt sich fort. Insbesondere junge Konsumenten legen aufgrund des Ausser-Haus-Angebots in Cafés und Bars zunehmend Wert auf Vielfalt und Raffinesse. *Nescafé* schuf aus diesem Anlass mit *Nescafé Harajuku* in Tokio und *Nescafé Itaewon* in Seoul zwei neue Flagship-Cafés, die sich mit interaktiven Displays und neuartigen Kaffeekreationen an lokalen Trends orientieren. In Österreich eröffnete *Nespresso* in Wien das erste *Nespresso*-Café, das gleichzeitig Premium-Café und Verkaufspunkt ist. Ein voll automatisierter *Nespresso-Cube* stellt jedem Kunden in wenigen Augenblicken die gewünschten Grands Crus oder Limited-Edition-Kaffees zusammen.

Auch bei unserer Kaffeeweissermarke *Coffee-mate* steigern Innovationen die Nachfrage, sei es bei der natürlichen Variante *Natural Bliss* oder bei *Coffee-mate 2GO*, einem Kaffeeweisser in handlicher Grösse für unterwegs. Nach einem leichten Einbruch während der Rezession in den Vereinigten Staaten hat sich die Produktkategorie deutlich erholt. Aromatisierter Kaffeeweisser ist heute beliebter denn je.

Special.T, das fortschrittliche Kapselsystem von Nestlé für portionierten Premium-Tee, ist mittlerweile zusammen mit einem Sortiment aus über 30 verschiedenen Tee- und Kräuterteesorten in Japan und sieben europäischen Ländern verfügbar. *Special.T* ist nach *Nespresso* und *Nescafé Dolce Gusto* die dritte grosse Innovation von Nestlé auf dem Gebiet der Kapsel-Getränkssysteme. Das Angebot des Systems umfasst eine Auswahl feiner Tees aus Teeplantagen, die weltweit zum obersten Prozent gehören.

Weitere Informationen zur Unterstützung von Bauern im Rahmen des AAA Sustainable Quality-Programms von *Nespresso* und des *Nescafé*-Plans finden Sie auf Seite 25 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.



Nescafé Koumibaisen ist ein Superpremium-Kaffeessortiment, das 2015 überarbeitet wurde, um mit dem Aroma und Geschmack frisch gebrühten Kaffees die Liebhaber von Röstkaffee zu überzeugen.



Mit *Coffee-mate 2GO*, einem Kaffeeweisser in handlicher Grösse für unterwegs, der nicht gekühlt werden muss, geht die Marke auf den Lebensstil der Millennial-Generation ein.

Milchprodukte und Speiseeis

Umsatz	CHF 14,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+1,7%
Internes Realwachstum	+1,3%
Operative Ergebnismarge	16,9%
Operative Ergebnismarge	+180 Basispunkte

Die traditionsreichen Milchproduktmarken von Nestlé sind meist das erste, was Kinder von Nestlé kennenlernen. Weltweit stellen sie ein starkes Fundament für das fortgesetzte Wachstum des Unternehmens dar. In vielen Kulturen gelten Milchprodukte als unentbehrlich für eine gute Gesundheit. Nestlé bietet Familien dank ihres wissenschaftlichen Know-hows und ihrer Produktexpertise sowohl mit Nährstoffen angereicherte Milchprodukte wie auch Milchprodukte für den reinen Genuss. Unser Angebot an Milchprodukten unterstützt eine gesunde Ernährung in allen Lebensphasen, von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter.

Unsere Milchprodukte haben von Natur aus einen hohen Ernährungsnutzen, z. B. als Kalziumlieferanten. Doch sie können noch mehr. Wir sind stolz auf unser Sortiment an Milchprodukten, die insbesondere in Entwicklungsländern zur Reduktion von lokalem Mikronährstoffmangel beitragen. Milch ist von Natur aus kalziumreich und lässt sich gut mit Nährstoffen anreichern. Sie eignet sich daher besonders zur dauerhaften Nährstoffversorgung grosser Bevölkerungsgruppen.



590 Millionen

Flaschen *Nestlé Milo Nutri G* wird unsere neue Fabrik in Malaysia jährlich produzieren

Die Kindermilchmarken von Nestlé liefern Energie, Proteine und Mikronährstoffe, die Kinder zum Wachstum brauchen. Um diese Produkte auch für Konsumenten mit geringen Einkommen zugänglich zu machen, stellt Nestlé sie in erschwinglichen Formaten bereit. Je nach in der Region vorherrschendem Mikronährstoffmangel werden die Produkte zudem mit Eisen, Zink, Vitamin A und anderen Mikronährstoffen angereichert. *Nido Golden Start* wurde



Ein Glas *Nido Golden Start* enthält alle essenziellen Nährstoffe, die ein Kind für den Start in einen aktiven Schultag braucht.

in Mexiko auf den Beginn des neuen Schuljahres eingeführt. Jedes Glas enthält Milch, Zerealien sowie Obst und liefert Proteine, Kalzium, Vitamin C und Ballaststoffe. Es wurde speziell für Kinder konzipiert, die morgens in Eile und ohne Frühstück zur Schule gehen – landesweit schätzungsweise jedes fünfte Kind.

In Malaysia wurde jüngst eine weitere Innovation mit hohem Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Anspruch eingeführt: *Nestlé Milo Nutri G*, ein trinkfertiges Produkt aus vier Sorten Vollkorn (Hafer, Gerste, Naturreis und Weizen), Malz, Milch und Kakao. Es richtet sich an junge Erwachsene, die den Komfort eines trinkfertigen Formats zu schätzen wissen, den Geschmack von *Nestlé Milo* mögen, mit dem sie gross geworden sind, und sich des Gesundheitsnutzens von Vollkornprodukten bewusst sind. In Brasilien führten wir dieses Jahr im Rahmen der milchfreien Getränke von *Nesfit* einen Naturreisdrink und einen Vollkornhaferdrink ein, die man pur oder zusammen mit Frühstückszerealien geniessen kann. Ergänzt wird das Sortiment durch Instanthaferflocken mit hohem Vollkorn- und Ballaststoffgehalt, die Linienbewussten helfen, das Gewicht zu kontrollieren und motiviert zu bleiben.

Wir verbessern unsere wohlschmeckenden Speiseeisprodukte kontinuierlich hinsichtlich Nährstoffgehalt und Nutzen des Sortiments. Basis für unser Eis und Grundlage für gesündere Optionen für die Konsumenten und ihre Familien ist nahrhafte Milch. Auch die Nährwertkennzeichnung, die empfohlenen Portionsgrössen und die Verfügbarkeit kleinerer Packungen haben wir verbessert. Wir erweiterten im Jahresverlauf unser *Outshine*-Sortiment in Nordamerika um einen Riegel aus 100% Joghurt und lancierten in Europa *Mövenpick 100% Natural* als Eis am Stiel. Zudem wollen wir weiterhin dafür sorgen, dass unsere Speiseeisprodukte ökologisch nachhaltig hergestellt, verpackt und vertrieben werden.

Weitere Informationen über unsere Verpflichtung zur Förderung des Verzehrs von Vollkornprodukten finden Sie auf Seite 18 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.



Das Speiseeis der Marke *Extrême* ist in Frankreich besonders beliebt und sorgt mit verschiedenen Geschmacks-, Konsistenz- und Farbkombinationen für Genussserlebnisse.



Die köstliche, trinkfertige Erdnussmilch unseres Joint Venture Yinlu erfreut sich in China grosser Beliebtheit und ist eine Alternative für Konsumenten mit Laktoseintoleranz.

Fertiggerichte und Produkte für die Küche

Umsatz	CHF 12,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+0,1%
Internes Realwachstum	-1,3%
Operative Ergebnismarge	13,7%
Operative Ergebnismarge	+40 Basispunkte

Unser Nahrungsmittelportfolio enthält Produkte, die die Grundlage für gesunde und nährstoffreiche Gerichte darstellen. Mit Produkten, die die Zubereitung schmackhafter und ausgewogener Gerichte erleichtern, tragen wir zur Verbesserung der Essgewohnheiten und zu einem genussreichen, gesunden Lebensstil bei. Dabei sind wir bestrebt, unsere Produkte, Nährwertinformationen und Portionsangaben weiter zu verbessern. Um Konsumenten richtige und bewusste Ernährungsentscheidungen zu ermöglichen, entwickeln wir die Verpackungen und die digitale Unterstützung unserer Marken kontinuierlich weiter. Zudem wollen wir unseren Dialog mit den Konsumenten weiter vertiefen, um ihre Bedürfnisse besser zu erfüllen.

Durch Innovation und Renovation sorgen wir dafür, dass unsere Marken zu einer gesunden Ernährung beitragen und auf die sich wandelnden Verbraucherwünsche eingehen. In den Vereinigten Staaten ist *Lean Cuisine* dabei, sich als Marke für moderne Ernährung zu reetablieren. Sie ist nun nicht mehr auf Diätahrung fokussiert, sondern trägt einem veränderten Ess- und Einkaufsverhalten der Konsumenten und vor allem der Konsumentinnen in den USA Rechnung. Im Rahmen der Neulancierung des Sortiments *Lean Cuisine Marketplace* wurden zehn neue, zeitgemässe Rezepte eingeführt, die u. a. Zutaten aus biologischem Anbau enthalten, glutenfrei oder proteinreich sowie frei von Konservierungsmitteln und GVO sind.

Das neue Sortiment von *Stouffer's Fit Kitchen* richtet sich vorrangig an männliche Konsumenten, die Untersuchungen zufolge im Tiefkühlsortiment gute, nährstoffreiche Gerichte vermissen. Sechs verschiedene Varianten mit jeweils mindestens 25 Gramm Proteinen, komplexen Kohlenhydraten und Gemüse wurden im Sommer eingeführt.

In Europa ist der neue Brotsnack *Rustipani* von *Wagner*, ein nach Bäckertradition gebackenes rustikales Ofenbrot, in zwei Varianten erhältlich: einer hellen, mit natürlich gereiftem Sauerteig, und einer dunklen, die mit Roggenmehl verfeinert ist. Das Ofenbrot erfüllt die Kriterien der Nestlé Nutritional Foundation, die auf ernährungswissenschaft-



Tiefkühlmahlzeiten von *Stouffer's Fit Kitchen* stehen für vollen Geschmack und einen Proteingehalt von mindestens 25 Gramm je Portion. Das Sortiment richtet sich vorrangig an männliche Konsumenten.



10
neue Rezepte wurden
in das Sortiment
von *Lean Cuisine
Marketplace* eingeführt

lichen Erkenntnissen und Ernährungsempfehlungen etwa seitens der Weltgesundheitsorganisation und des Institute of Medicine beruhen. *Rustipani* ist mit ausgewählten Zutaten belegt, darunter geräuchertem Käse, marinierten Tomaten, Schinken und Spargel.

Innovation und Renovation sind der Schlüssel zum Erfolg unseres Nahrungsmittelportfolios und fördern das Wachstum der gesamten Kategorie. *Maggi Tender* Würzpagiere mit Kräutern und Gewürzen wie Koriander, Muskatnuss, Pfeffer und Origanos dienen zum Würzen von Fleisch, machen es zart und ermöglichen die Zubereitung ohne Öl. Das Produkt wurde in unseren europäischen Märkten sowie in Lateinamerika eingeführt.

Im Zuge unseres sogenannten «Küchenschrank-Ansatzes» überarbeiten wir unser Portfolio so, dass die Produkte mehr vertraute Zutaten wie Gewürze und Kräuter enthalten und weniger künstliche Zusatzstoffe. Transparenz hat einen wesentlichen Anteil an unseren Bemühungen, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen, die unsere Produkte kaufen. Daher informieren wir gut lesbar und verständlich darüber, woraus unsere Produkte bestehen.

Wir sind uns dessen bewusst, dass wir die Aufgabe haben, zur Bekämpfung von Mangelernährung und von bestimmten nicht übertragbaren Krankheiten beizutragen. Angereicherte Produkte wie *Maggi*-Suppen und -Bouillonwürfel helfen in aufstrebenden Märkten, die Folgen von Mikronährstoffmangel (wie dem Mangel an Eisen oder Jod) zu bekämpfen. In Mittelamerika dient *Maggi*-Nudelsuppe vielerorts als Basis für die Zubereitung schmackhafter, ausgewogener Gerichte. *Maggi* hat sein gesamtes Sortiment so überarbeitet, dass nun jede Portion 15% der empfohlenen Tageszufuhr an Eisen enthält und fettarm sowie frei von Konservierungsstoffen ist. Auch mit der Bekämpfung der Folgen von Fehlernährung, wie Adipositas, befassen wir uns. Um die Ernährung von Familien zu verbessern, reduzieren wir in unserem gesamten Portfolio den Gehalt an Salz, Zucker sowie gesättigten Fettsäuren und entfernen Transfette.

Weitere Informationen zur Anreicherung mit Mikronährstoffen finden Sie auf Seite 16 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.



Mit Eisen angereicherte *Maggi*-Bouillonwürfel und -Bouillontafeln tragen zur Bekämpfung von Mikronährstoffmangel in aufstrebenden Märkten bei.



Das *Chef*-Sortiment von Nestlé Professional von Chefköchen für Chefköche spart Zeit und Zubereitungskosten.

Nestlé Nutrition

Umsatz	CHF 10,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,1%
Internes Realwachstum	+1,4%
Operative Ergebnismarge	22,6%
Operative Ergebnismarge	+110 Basispunkte

Unser Geschäftsbereich Nestlé Nutrition bietet hochwertige, innovative, wissenschaftlich fundierte Ernährungsprodukte für Mütter und Säuglinge an und fördert eine gesündere Entwicklung künftiger Generationen. Eine gute Ernährung und richtige Fütterungspraktiken während der ersten 1000 Lebenstage von der Befruchtung bis zum zweiten Geburtstag eines Kindes sind für die Gesundheit, das Wachstum und die Entwicklung von grosser Bedeutung. Richtige Fütterungspraktiken in der frühen Kindheit tragen dazu bei, dass sich Kinder vernünftige Ernährungsmuster angewöhnen.



25
Länder profitieren von *Start Healthy Stay Healthy*, unserem wissenschaftlichen Aufklärungsprogramm für Eltern

Wir unterstützen und fördern das Stillen, das Babys einen optimalen Start ins Leben ermöglicht. Wenn Stillen aber nicht möglich ist, bieten wir Muttermilchersatzprodukte an. Wir haben wissenschaftlich fundierte Ernährungslösungen für Säuglinge mit spezifischen medizinischen Bedürfnissen entwickelt, die übliche Säuglingsanfängernahrung nicht absorbieren, verdauen oder verstoffwechseln können und ohne geeignete Ersatznahrung sterben oder sich abnormal entwickeln könnten. Darüber hinaus bieten wir eine Palette von Ergänzungsnahrungen wie Kindermilch, Zerealien, Mahlzeiten und Getränke für Kleinkinder an. Diese Produkte enthalten sorgfältig ausgewählte, hochwertige Zutaten und sind mit Nährstoffen angereichert, um die spezifischen Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern zu erfüllen. Das mittlerweile in vier Ländern erhältliche *BabyNes*-System ist das erste fortschrittliche Ernährungssystem für Säuglinge und Kleinkinder mit altersspezifischen Milchmahlzeiten in Portionsgrößen für Kinder bis zu drei Jahren.



Eine bedarfsgerechte Proteinzufuhr im frühesten Kindesalter kann die langfristige Gesundheit verbessern. Die Proteinzusammensetzung und -konzentration von *NAN Optipro* von Nestlé Nutrition kommt dem Goldstandard «Muttermilch» näher.



Die Marke *illumina* von Wyeth Nutrition verbessert die Aufnahme wichtiger Nährstoffe und unterstützt die Immunabwehr von Babys.

Produkte für Heimtiere

Um eine gute Ernährung in den ersten 1000 Lebenstagen zu fördern, unterstützen wir Mütter mit umfangreichem Aufklärungs- und Informationsmaterial. Unser interaktives wissenschaftliches Aufklärungsprogramm *Start Healthy Stay Healthy*, das Eltern und Betreuern bei einer guten, entwicklungsgerechten Ernährung in den wichtigen ersten 1000 Lebenstagen hilft, ist mittlerweile in 25 Ländern eingeführt.

Wir vermarkten unsere Muttermilchersatzprodukte so, wie es der Internationale Kodex der WHO für die Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten entsprechend seiner Umsetzung durch nationale Regierungen vorsieht. Unsere Marketingstandards sind die strengsten in der gesamten Branche. Wir sind der einzige Produzent von Muttermilchersatzprodukten, der im ethischen FTSE4Good-Index vertreten ist. Wir haben eine neue globale *Nestlé-Mutterschutzrichtlinie* eingeführt, die branchenweit zu den fortschrittlichsten ihrer Art gehört. Nach der Richtlinie haben Mütter Anspruch auf 14 Wochen bezahlten Mutterschaftsurlaub sowie das Recht, diesen auf bis zu sechs Monate auszudehnen. Die Richtlinie sieht flexible Arbeitsbedingungen vor sowie Zugang zu Stillräumen während der Arbeitszeit an allen Standorten mit mehr als 50 Mitarbeitenden. Nestlé hat derzeit über 190 Stillräume weltweit.

Weitere Informationen über unsere Verpflichtung zur verantwortungsbewussten Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten finden Sie auf Seite 21 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.

Umsatz	CHF 11,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+5,9%
Internes Realwachstum	+3,5%
Operative Ergebnismarge	20,8%
Operative Ergebnismarge	+100 Basispunkte

Produkte für Heimtiere sind für Nestlé weltweit ein starker Wachstumstreiber. Zum Portfolio von Nestlé Purina gehören viele der weltweit beliebtesten und anerkanntesten Marken für Hunde- und Katzenfutter, die das Leben von Haustieren und den Menschen, die sie lieben, bereichern.



500+

Ernährungsspezialisten, Wissenschaftler, Veterinäre und Tierverhaltensforscher waren an der Renovation und Innovation des Nestlé Purina-Portfolios beteiligt.

2015 stellte Purina wegweisende ernährungswissenschaftliche Erkenntnisse und Produktinnovationen vor. In den Vereinigten Staaten wurde *Purina Pro Plan Bright Mind* für Hunde ab sieben Jahren eingeführt. Es basiert auf der Erkenntnis, dass Futter, welches mittelkettige Triglyceride (MCT) aus verbesserten Pflanzenölen enthält, eine gesunde Entwicklung und die kognitive Funktion alternder Hunde unterstützen kann. In Europa überarbeitete *Purina Pro Plan* ihre Formulierungen, um den sich verändernden Ernährungsbedürfnissen in den verschiedenen Lebensphasen Rechnung zu tragen, vom Aufbau der Abwehrkräfte bei Welpen bis zum Gewichtsmanagement bei erwachsenen Hunden.

Produktinnovationen tragen auch dazu bei, die Beziehung zwischen Mensch und Tier zu stärken. *Friskies*, eine globale Marke für Katzenfutter und -snacks, brachte in den USA mit *Friskies Pull 'n Play* neuartige, weiche, essbare Schnüre für Katzen auf den Markt, die Snack und Spielzeug zugleich sind. Sie können allein oder in Kombination mit Wobbert verwendet werden, einem beweglichen Katzenspielzeug, das mit zwei Snacks befüllt werden kann.

Weltweit arbeiten bei Nestlé Purina über 500 hochqualifizierte Ernährungsspezialisten, Verhaltensforscher, Veterinäre, Immunologen und weitere Experten daran,

das Leben von Haustieren zu verbessern. Sämtliche weltweiten Produktionsstätten von Nestlé Purina erfüllen oder übertreffen die behördlichen Anforderungen. Umfassende Programme zur Nahrungsmittelsicherheit gewährleisten, dass jedes einzelne Purina-Produkt unseren hohen Sicherheits- und Qualitätsstandards genügt.

Nestlé Purina fördert verantwortungsbewusste Haustierpflege, die Erziehung im Umgang mit Tieren und die Stärkung der Beziehung zwischen Mensch und Tier. In Italien gibt es ein schulisches Aufklärungsprogramm zur Haustierpflege und -ernährung, für das Lehrer ein Schulungskit mit Beiträgen von Veterinären und Experten erhalten. Petfinder, die Datenbank von Nestlé Purina mit Suchfunktion für heimatlose Haustiere, hat bis heute über 24 Millionen Tieren ein neues Zuhause vermittelt. Als echte Tierliebhaber nutzen wir die Grösse unseres Unternehmens, um Heimtieren zu helfen, und entwickeln Tools und Wege, um ihnen zu einem neuen Lebensplatz zu verhelfen. 2015 spendete Nestlé Purina über USD 8 Millionen zum Wohl von Haustieren und für Gemeinschaftsorganisationen und zivilgesellschaftliche Gruppen in Nord- und Südamerika.

Nestlé Purina strebt permanent danach, ihre Umweltbilanz durch intelligentere und effizientere Systeme zu verbessern. Wir stellen entlang unserer Versorgungskette den verantwortungsbewussten Bezug qualitativ hochwertiger Zutaten sicher. Zudem wollen wir in der Produktion weltweit Abfall und Treibhausgasemissionen reduzieren und die Effizienz unseres Wasser- und Energieverbrauchs verbessern.



Mit dem Hundefutter *Purina Beyond* aus gesunden, hochwertigen und natürlichen Zutaten treffen Hundehalter garantiert die richtige Wahl für ihre Lieblinge.



Die wissenschaftliche und fachliche Kompetenz von Nestlé Purina bildet die Basis von *Purina Pro Plan*, einem Sortiment an Superpremium-Tiernahrung, das für Hunde und Katzen die optimale Ernährung liefert.

Süsswaren

Umsatz	CHF 8,9 Milliarden
Organisches Wachstum	+6,2%
Internes Realwachstum	+1,8%
Operative Ergebnismarge	14,0%
Operative Ergebnismarge	+20 Basispunkte

Die Anfänge von Nestlé im Schokoladenmarkt gehen auf François-Louis Cailler zurück, der 1819 mit der Herstellung von Schokolade in der Schweiz begann. Heute ist *Cailler* die älteste Schokoladenmarke der Schweiz. Nestlé hat sich durch mehrere Akquisitionen, wie 1929 von Cailler sowie 1988 des britischen Unternehmens Rowntree, zu einem der weltweit führenden Anbieter von Schokolade und Süsswaren entwickelt. Schokolade ist für Nestlé ein hochattraktives Segment, das im Zuge der Premiumisierung weiter wächst. Zudem ist Schokolade heute die beliebteste Süssigkeit weltweit und ihr Wachstumspotenzial in den aufstrebenden Märkten, wo der Schokoladenkonsum gerade erst an Fahrt gewinnt, gross.



Mit *KitKat* verfügt Nestlé über eine starke globale Marke, die sowohl in den aufstrebenden Märkten als auch in den Industrieländern die Performance vorantreibt. Ab Anfang 2016 wird KitKat als erste globale Süsswarenmarke für ihre Produkte 100 Prozent nachhaltig bezogenen Kakao verwenden. Schon jetzt verwendet die Marke für Produkte in bestimmten Märkten nachhaltig bezogenen Kakao, der von unabhängigen Stellen akkreditiert ist. Dies gilt nun auch in den Vereinigten Staaten sowie weltweit.

Nestlé ist bestrebt, die Lebensqualität von Menschen durch gesündere Optionen zu verbessern und ihnen Genuss ohne Reue zu ermöglichen. Dazu gehört auch, dass wir natürliche Zutaten verwenden, künstliche Farbstoffe und Aromen entfernen und es durch intelligente Verpackungskennzeichnungen leichter machen, Portions-



Nestlé gab die Lancierung der beinahe 200 Jahre alten Schweizer Schokoladenmarke *Cailler* im dynamischen, globalen Superpremium-Schokoladensegment bekannt.



KitKat ist die drittgrösste Schokoladenmarke weltweit. Jährlich werden über 20 Milliarden *KitKat*-Riegel verzehrt.

Wasserprodukte

grössen von Produkten zu verstehen. Vor einem Jahr verpflichteten wir uns, jegliches Marketing für Süsswaren, das sich an Kinder unter zwölf Jahren richtet, einzustellen. Dies ist in der Ende 2015 in Kraft getretenen, aktualisierten und verschärften *Nestlé-Richtlinie für Marketingkommunikation an Kinder* festgeschrieben.

Unsere Süsswarenmarken nutzen Partnerschaften mit führenden Technologieunternehmen wie Google und Amazon, um neue Konsumentenbeziehungen aufzubauen. *KitKat* hat in einer Kooperation mit Google eine neue globale, digitale Kampagne gestartet, die Konsumenten während ihrer *KitKat*-Pause auf ihrem Smartphone beliebte YouTube-Videos bereitstellt. Im Zuge der Positionierung der Schweizer Schokoladenmarke *Cailler* als neuer globaler Superpremium-Schokoladenmarke wählte Nestlé Amazon als primären Vertriebspartner. *Cailler* wird weiterhin in der ursprünglichen Schokoladenfabrik im «Maison Cailler» in Broc produziert – mit Milch aus der Region und qualitativ hochwertigem Kakao, der über den *Nestlé Cocoa Plan* bezogen wird. Die neuen Produkte sind nun über Amazon in den USA, Grossbritannien, China und Deutschland erhältlich und werden in Reiseshops in den grossen Flughäfen Genf, Zürich, Dubai und Singapur verkauft.

Umsatz	CHF 7,1 Milliarden
Organisches Wachstum	+7,0%
Internes Realwachstum	+7,0%
Operative Ergebnismarge	11,2%
Operative Ergebnismarge	+90 Basispunkte

Abgefülltes Wasser erlaubt es auf gesunde und praktische Weise, ausreichend zu trinken. Nestlé Waters fördert mit ihrer globalen Marke *Nestlé Pure Life*, lokalen Wassermarken und internationalen Premium-Mineralwassermarken *S.Pellegrino* und *Perrier* einen gesunden Wasserkonsum. Wasser hat einen wesentlichen Anteil an der strategischen Ausrichtung von Nestlé auf Nutrition, Gesundheit und Wellness. Abgefülltes Wasser ist eine wachsende Produktkategorie, vor allem in den Industrieländern, wo Konsumenten zunehmend von kohlenstoffhaltigen Süssgetränken auf Wasser umsteigen. Nestlé Waters erzielt über die Hälfte ihres Umsatzes in Nordamerika. Dort ist abgefülltes Wasser auf gutem Weg, bis Ende des Jahrzehnts das meistverkaufte Getränk zu werden. Dank zunehmender Urbanisierung und dem Aufstieg der Mittelklasse in vielen Teilen der Welt ist das Wachstum auch in den aufstrebenden Märkten gut.



Das 52 Marken starke Portfolio von Nestlé Waters geht mit Innovationen laufend auf die unterschiedlichen Erwartungen der Konsumenten in aller Welt ein. Das Unternehmen ist wertmässig der führende Anbieter von abgefülltem Wasser und *Nestlé Pure Life* die weltweit grösste Marke für abgefülltes Wasser. Wir setzen alles daran, abgefülltes Wasser bereitzustellen, das gesund ist und schmeckt. Qualität ist die Grundlage unseres Handelns. Konsumenten können unser abgefülltes Wasser tagtäglich und in vollem Vertrauen geniessen.

Wasser ist eine kostbare Ressource. Verantwortungsbewusstes Wassermanagement bedeutet für uns nicht nur branchenführende Verfahren in unseren Fa-

Weitere Informationen über unsere Verpflichtung zu einer verantwortungsbewussten Marketingkommunikation an Kinder finden Sie auf Seite 21 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.

briken, sondern auch kollektives Handeln mit anderen Anspruchsgruppen, um die Langzeitstabilität gemeinsam genutzter Wassereinzugsgebiete sicherzustellen. Nestlé Waters strebt von jeher nach Bestleistungen beim Schutz der Wasserressourcen und bei der Reduzierung der Umweltauswirkungen ihrer Aktivitäten. In Kalifornien, USA, finanzierten wir im 2015 Wassersparmassnahmen, die zu Einsparungen im Umfang von 208000 m³ jährlich führen dürften, was fast 8% entspricht. In der Schweiz hat Nestlé Waters eine landwirtschaftliche Biogasanlage gebaut, um die Abfüllanlage für die lokale Marke *Henniez* mit erneuerbarer Energie zu versorgen. Um die Umweltauswirkungen weiter zu verringern, optimiert das Unternehmen seine Verpackungen und intensiviert seine Recyclingbemühungen. Zwischen 2009 und 2014 hat Nestlé Waters das Verpackungsgewicht pro Liter Produkt um 14% reduziert.

Nestlé hat sich verpflichtet, dort, wo sich unsere Fabriken befinden, wo wir unsere Rohstoffe beziehen und wo unsere Lieferanten, Mitarbeitenden und Konsumenten leben, Verfahren zum nachhaltigen Wassermanagement einzuführen. Nestlé Pakistan beispielsweise hat im Umfeld ihrer Fabriken an sieben Orten Zugang zu sauberem Trinkwasser geschaffen. Die jüngst feierlich eingeweihte Anlage in Sheikhpura wird täglich schätzungsweise mehr als 5000 Menschen im Umfeld der Fabrik mit Trinkwasser versorgen.



Die neue Magnum-Flasche von *S. Pellegrino* im Champagner-Stil wurde erfolgreich in zahlreichen Märkten in aller Welt eingeführt.



Das gefilterte und mit Mineralien angereicherte *Nestlé Pure Life* wird in über 40 Ländern verkauft und ist ein schmackhaftes, gesundes Getränk für die ganze Familie.

Weitere Informationen über unsere Verpflichtungen zu nachhaltigem Wassermanagement finden Sie auf Seite 28 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.

Die Zukunft

Der Wandel unseres Umfelds schafft neue Herausforderungen – für Nestlé ebenso wie für die Gesellschaft. 2050 werden Schätzungen der Vereinten Nationen zufolge 9,6 Milliarden Menschen auf der Erde leben, 70% davon im urbanen Raum. Auch unser Beitrag ist gefragt, wenn es darum geht, die wachsende Weltbevölkerung mit Nahrung zu versorgen.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Boden, Wasser und Energie und des Umfangs des zu erwartenden Bevölkerungswachstums muss die Welt ausreichend nährstoffreiche Nahrung bereitstellen, um in 35 Jahren 2,3 Milliarden Menschen mehr zu versorgen als derzeit. Auch die Versorgung der 800 Millionen Menschen, die schon heute nicht genügend Nahrung haben, muss gesichert werden. Das ist etwa jeder neunte Mensch weltweit.

Bei der Bekämpfung dieser Probleme und der Anpassung des globalen Nahrungsmittelsystems kommt der Wirtschaft eine entscheidende Rolle zu. Unternehmen wie das unsere schaffen Mehrwert für die Konsumenten und für die Gesellschaft. Als Unternehmen, das Nahrungsmittel verarbeitet, bringen wir Nahrungsmittel zu Konsumenten in aller Welt. Unsere Produkte werden nach höchsten Standards hergestellt, sind sicher und zuverlässig. Unsere Forscher entwickeln Innovationen, die wir entlang unserer Wertschöpfungskette anwenden – auf die Beschaffung der Rohstoffe, die Herstellung, Verpackung und den Vertrieb. Sie ermöglichen es uns, neuartige Produkte und Dienstleistungen sowie neue Vorzüge über unsere Marken anzubieten.

Wir fördern Fortschritte im Anbau und in der Biotechnologie, die der Versorgungssicherheit dienen, von neuen Konservierungsverfahren bis zur Verbesserung der Nahrungsmittelsicherheit. Wir steigern unsere Produktionskapazitäten und belasten dabei die Umwelt immer weniger, reduzieren CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfall. Zudem unterstützen wir Kleinbauern bei der Entwicklung nachhaltiger Anbaumethoden. Gleichzeitig stellen wir uns selber schwierige Aufgaben: Bei welchen Rohstoffen können wir unsere Umweltauswirkungen senken? Wie können wir die Verwendung pflanzlicher Proteine vorantreiben und unsere





Abhängigkeit von ressourcenintensiven tierischen Proteinen verringern? Wie können wir die Mikronährstoffanreicherung stärker ausweiten und wie zur Bekämpfung nicht übertragbarer Krankheiten beitragen?

Adipositas etwa entwickelt sich zu einem globalen Problem. In den Entwicklungsländern sind doppelt so viele Menschen adipös wie in den Industrienationen. Es ist unsere Aufgabe, an der Adipositasbekämpfung mitzuwirken. Wir überarbeiten unser Portfolio, um den Gehalt unserer Produkte an Salz, Zucker sowie gesättigten Fettsäuren zu reduzieren und Transfette zu entfernen. Wir haben uns öffentlich zu Zielen bekannt, die einen Fortschrittsvergleich ermöglichen. Die wissenschaftliche Forschung hat das Potenzial, diesen Fortschritt in den kommenden Jahren erheblich zu verstärken. Schon heute erreichen wir einen Grossteil der angestrebten Reduzierungen, indem wir Produktrezepte überarbeiten und etwa Zucker durch gesündere Inhaltsstoffe ersetzen. Unsere Forscher suchen nach neuen Ansätzen, um Reduzierungen in noch grösserem Umfang zu erzielen.



Wir verfügen über das stärkste Forschungs- und Entwicklungsnetz der gesamten Nahrungsmittelindustrie. Für uns arbeiten über 5000 Wissenschaftler und Forscher in aller Welt. Unsere Zusammenarbeit mit führenden Experten auf den jeweiligen Gebieten – Universitäten, Biotech-Firmen, Start-ups – vervielfacht dieses Potenzial. Wir arbeiten mit Partnern in neuen Bereichen wie der Epigenetik zusammen, die den Einfluss unseres Ernährungsverhaltens und anderer Umweltfaktoren auf unsere Gene und unsere Gesundheit sowie die unserer Nachkommen und künftiger Generationen erforscht. Unsere gemeinsam finanzierte öffentlich-private Partnerschaft mit der internationalen Forschungsallianz EpiGen Consortium ist die grösste ihrer Art. Sie hilft uns, den Einfluss von Ernährung und genetischer Veranlagung am Anfang des menschlichen Lebens besser zu verstehen und Produkte mit erwiesenem Gesundheitsnutzen für Mutter und Kind zu entwickeln. Wir patentieren wissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage für die Entwicklung neuer

Produkte und Portfolios. Zudem veröffentlichen wir mehr wissenschaftliche Arbeiten und werden öfter zitiert als jedes andere Unternehmen der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie.

Ausgehend von unseren Ernährungs- und Konsumentenkenntnissen ermitteln wir, welche Innovationen in den Bereichen Nutrition, Gesundheit und Wellness sich zu Plattformen für künftiges Wachstum entwickeln können. Vor allem die Konsumenten der sogenannten Millennial-Generation interessieren sich für handwerklich erzeugte und natürliche Produkte sowie neue Gesundheitstrends wie Inhaltsstoffe, die gentechnik- oder glutenfrei sind oder aus biologischem Anbau stammen. Passend zu ihrem geschäftigen Lebensstil wünschen sie sich schnelle, konsumfertige Lösungen und klare Portionsangaben. Feste Mahlzeiten sind immer weniger die Regel und Zwischenmahlzeiten zunehmend beliebt. Familienstrukturen verändern sich. Die Zahl der Alleinerziehenden und der Singlehaushalte wächst in vielen Gesellschaften. Zwischen dem Lebensgefühl, das Menschen anstreben, und dem, was sie tatsächlich im Alltag erreichen, klafft eine immer grössere Lücke. Sie streben zunehmend nach Ausgewogenheit und wünschen sich eine Ernährung mit zusätzlichem Gesundheitsnutzen. Dank unserer Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness sind wir gut positioniert, um diesen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Die Konsumenten von heute führen aller Voraussicht nach ein längeres, aktiveres und gesünderes Leben und schaffen damit neue Chancen für unsere Geschäftsbereiche und Marken.

Ein weiterer Schwerpunktbereich ist das «Internet der Dinge», das es zunehmend erlaubt, über verschiedenste technische Geräte Daten auszutauschen. Es bietet Unternehmen wie dem unseren die Chance, neue Produkte oder Systeme zu entwickeln, mit denen sich Nahrungsmittel stärker denn je personalisieren lassen. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese Daten zu nutzen, um z. B. über einen tragbaren Sensor zu erfassen, wie viele Kalorien im Tagesverlauf verbraucht wurden, und anschliessend die nächste Mahlzeit so zu planen, dass sie genau diese Kalorien und Nährstoffe wieder zuführt – und nicht mehr. Die Chancen des digitalen Wandels sind unermesslich und werden in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Umso wichtiger wird es für uns, dass wir über die Mitarbeitenden und die Fähigkeiten verfügen, um sie zu nutzen.

Unsere Mitarbeitenden und unsere Zusammenarbeit im Team sind entscheidend, wenn wir unsere Ziele erreichen wollen. Wir sind uns dessen bewusst, wie wichtig es ist, unsere globale Talent-Pipeline zu stärken. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass junge Menschen in den



BabyNes ist ein intelligentes Kapselsystem für die Zubereitung von Milchnahrung, wobei die verschiedenen Kapseln auf die Entwicklungsbedürfnisse der Babys zugeschnitten sind.



Da die Menschen heute immer länger leben, investiert Nestlé Health Science in die Forschung, um Ernährungslösungen zu entwickeln, die ein gesundes und aktives Altern unterstützen.



Die Initiative «United for Healthier Kids» von Nestlé eint Schulen, Unternehmen, Regierungsstellen sowie die Zivilgesellschaft rund um das Ziel, Betreuungspersonen bei der gesünderen Erziehung von Kindern zu unterstützen.



Das F&E-Zentrum von Nestlé in Abidjan entwickelt bessere Methoden zur Vermehrung von Kakaopflanzen in Zusammenarbeit mit der World Cocoa Foundation und der Regierung von Côte d'Ivoire.

Gesellschaften, in denen wir tätig sind, über die richtigen Qualifikationen verfügen, um bei uns, unseren Lieferanten und in der Branche Beschäftigung zu finden. Unsere «Global Youth»-Initiative hilft uns, die nächste Generation von Nestlé-Führungskräften aufzubauen und die Qualifikationslücke zu schliessen, die mit dem Ausscheiden der Babyboomer entsteht. Fast jeder fünfte Mitarbeitende in unserem Unternehmen ist über 50 Jahre alt.



In Europa haben wir bisher im Rahmen unserer «European Youth Employment Initiative» mehr als 11 000 junge Mitarbeitende eingestellt und über 6000 Trainee- und Ausbildungsplätze geschaffen. Wir haben eine «Alliance for YOUth» geschmiedet, an der sich fast 200 Unternehmen beteiligen. In Nord- und Südamerika wurde die «Global Youth»-Initiative mittlerweile in sämtlichen Märkten eingeführt. Bis 2018 will Nestlé dort 24 000 Arbeitsplätze und 7000 Trainee-, Ausbildungs- oder Praktikumsplätze schaffen. In Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika schliessen unsere Ländergesellschaften Partnerschaften mit Regierungen und anderen Akteuren, um Kapazitäten aufzubauen und jungen Menschen Chancen zu eröffnen. Wir unterstützen den Aufbau von Führungskompetenz innerhalb unseres eigenen Unternehmens und fördern die Vielfalt und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in unserem Talentpool und unseren Teams. Auch dies ist Teil unserer öffentlichen Verpflichtungen und der Daten, die wir offenlegen, um Einblick in unseren Fortschritt zu geben.

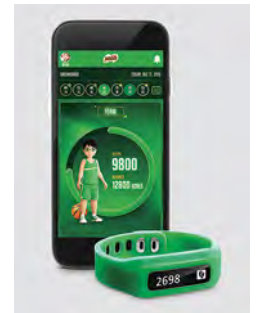
Wir sehen der Zukunft mit Zuversicht entgegen. Wir haben im Laufe unseres 150-jährigen Bestehens gezeigt, dass wir in der Lage sind, die Bedürfnisse der Konsumenten zu antizipieren. Dies war stets ein Schlüssel zum Erfolg. Wir sind überzeugt, dass wir dazu beitragen können, die Herausforderungen der Gesellschaft zu bewältigen, so gross diese auch sein mögen, indem wir gleichzeitig Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen und für die Gesellschaften, in denen wir tätig sind. Viele der im Jahresverlauf von den Vereinten Nationen verabschiedeten 17 neuen Ziele für Nachhaltige Entwicklung decken sich mit unseren eigenen Schwerpunk-

ten der Gemeinsamen Wertschöpfung in den Bereichen Ernährung, Wasser und ländliche Entwicklung. Wir sind Teil der Lösung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen und bereit, uns dieser Verantwortung zu stellen.

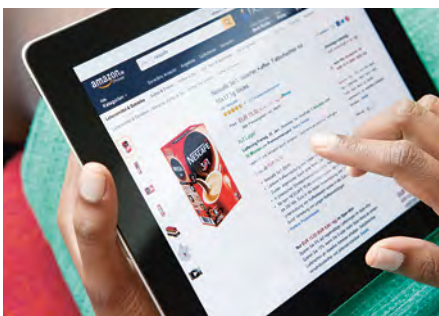
Weitere Informationen über unsere Verpflichtungen zur Förderung von Vielfalt und eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses finden Sie auf Seite 39 unseres Berichts *Nestlé in der Gesellschaft*.



Das Digital Acceleration Team (DAT) bringt zukünftige Führungskräfte von ganz Nestlé zusammen, um Marken aufzubauen, Innovationen hervorzubringen und in einer immer stärker digital vernetzten Welt mit den Konsumenten zu kommunizieren.



Das Nestlé Milo Champions Band, ein Armband mit zugehöriger App, übermittelt Eltern individuelle Informationen über die Nährstoffzufuhr und das Bewegungsverhalten ihres Kindes. Damit können sie es unterstützen, ein gesünderes Leben zu führen.



Eine neue, globale E-Commerce-Partnerschaft mit Amazon wurde mit der Einführung der traditionsreichen Superpremium-Schokoladenmarke *Cailler* in die Amazon-Verkaufskanäle USA, China, Grossbritannien und Deutschland lanciert.



Nestlé Japan beschreitet neue Wege in der Kommunikation mit den Konsumenten: Der Roboter «Pepper» reagiert auf menschliche Emotionen und hilft beim Verkauf von *Nescafé*-Produkten.

Finanzielle Angaben

Schlüsselzahlen (konsolidiert)

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

	2015	2014
Ergebnisse		
Umsatz	88 785	91 612
Operatives Ergebnis	13 382	14 019
in % des Umsatzes	15,1%	15,3%
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	9 066	14 456
in % des Umsatzes	10,2%	15,8%

Bilanz und Geldflussrechnung

Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	62 338	70 130
Nettoverschuldung	15 425	12 325
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Eigenkapital	24,7%	17,6%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	14 302	14 700
in % der Nettoverschuldung	92,7%	119,3%
Freier Geldfluss ^(a)	9 945	14 137
Ausgaben für Sachanlagen	3 872	3 914
in % des Umsatzes	4,4%	4,3%

Angaben je Aktie

Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf (in Millionen Einheiten)	3 129	3 188
Unverwässerter Gewinn je Aktie	CHF 2.90	4.54
Nachhaltiger Gewinn je Aktie ^(b)	CHF 3.31	3.44
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrats der Nestlé AG	CHF 2.25	2.20

Börsenkaptalisierung, Ende Dezember

	229 947	231 136
--	---------	---------

Personalbestand (in Tausend)

	335	339
--	-----	-----

- (a) Geldfluss aus Geschäftstätigkeit abzüglich der Ausgaben für Sachanlagen und immaterielle Werte, der Veränderungen im Zusammenhang mit assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures sowie übriger Geldfluss aus Investitionstätigkeit.
 (b) Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Gewinn je Aktie für das Jahr vor Wertbeeinträchtigungen, Restrukturierungskosten, Erfolgen aus Veräusserungen sowie bedeutenden einmaligen Einflüssen. Auch der Einfluss auf die Steuern der angepassten Positionen wurde entsprechend berücksichtigt.

Wichtigste Schlüsselzahlen ^(c) (zur Veranschaulichung) in CHF, USD, EUR

In Millionen (mit Ausnahme der Angaben je Aktie)	Total CHF 2015	Total CHF 2014	Total USD 2015	Total USD 2014	Total EUR 2015	Total EUR 2014
Umsatz	88 785	91 612	92 143	99 961	83 153	75 431
Operatives Ergebnis	13 382	14 019	13 889	15 296	12 533	11 543
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	9 066	14 456	9 409	15 774	8 491	11 903
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	62 338	70 130	63 012	70 863	57 651	58 307
Börsenkaptalisierung, Ende Dezember	229 947	231 136	232 434	233 553	212 658	192 170
Je Aktie						
Unverwässerter Gewinn je Aktie	2.90	4.54	3.01	4.95	2.72	3.74

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

Überblick

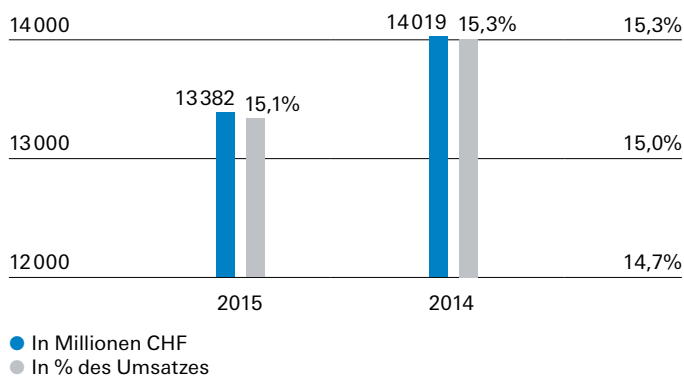
Einführung

Im Jahr 2015 haben wir ein profitables Wachstum am oberen Ende der Branche in einem nach wie vor herausfordernden Umfeld erwirtschaftet. Dieses profitable Wachstum wurde von den konsistenten Leistungen der vergangenen Jahre getragen. Unser organisches Wachstum von 4,2% wurde gestützt von einer erhöhten Dynamik beim internen Realwachstum, verbunden mit einer fortlaufenden Margenverbesserung. Zusätzlich haben wir in den meisten unserer Kategorien und Märkte Marktanteile gehalten oder ausgebaut.

Gleichzeitig haben wir weiter in die Zukunft investiert, indem wir die Unterstützung unserer Marken verstärkt und unsere neuen Plattformen in den Bereichen Ernährung und Gesundheit sowie den E-Commerce weiterentwickelt haben. Wir haben den Fokus auf das Portfolio-Management beibehalten und den Turnaround im Tiefkühlkostgeschäft in den Vereinigten Staaten erreicht. Wir haben uns von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Geschäftsbereichen getrennt und sind eine neue Partnerschaft eingegangen, um einen führenden Akteur im Bereich Speiseeis zu schaffen.

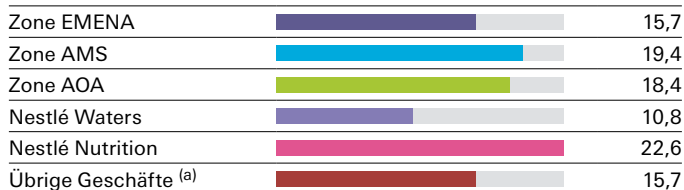
Unsere Generierung von freiem Geldfluss lag mit 11,2% des Umsatzes wieder am oberen Ende der Nahrungsmittelindustrie, ein Ergebnis unserer Fokussierung auf die Margen und Disziplin bei Kapitalausgaben und Umlaufvermögen.

Operatives Ergebnis



Operatives Segment: Operatives Ergebnis

In % des Umsatzes



(a) Hauptsächlich Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health.

Im Zusammenhang mit Veränderungen bei den Verantwortungsbereichen ab 1. Januar 2015 wurde die Zone Europa umbenannt in Zone Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA) und umfasst neu den Maghreb, den Nahen Osten, die Region Nordostafrika, die Türkei und Israel, die zuvor der Zone Asien, Ozeanien und Afrika angehörten. Die Zone Asien, Ozeanien und Afrika wurde umbenannt in Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA). Nestlé Nutrition umfasst neu das Geschäft mit Kindermilch, das zuvor in die geografischen Zonen integriert war. Neu umfasst schliesslich das operative Segment «Übrige Geschäfte» das Geschäft mit Bübchen, das bisher bei Nestlé Nutrition geführt wurde. Die Informationen nach Produktgruppen wurden nach der wesentlichen Übertragung des Geschäfts mit Kindermilch von Milchprodukte und Speiseeis auf Nutrition-Produkte und Health Science entsprechend angepasst. Die Vergleichsinformationen 2014 wurden angepasst.

Resultate der Gruppe

Im 2015 lag das organische Wachstum von Nestlé bei 4,2%, bestehend aus 2,2% internem Realwachstum und 2,0% Preisanpassungen. Der Gesamtumsatz betrug CHF 88,8 Milliarden, mit einem Wechselkurseffekt von -7,4%. Veräusserungsbereinigte Akquisitionen trugen 0,1% zum Umsatz bei. Das organische Wachstum war breit abgestützt in allen Regionen und Kategorien: 5,8% in Nord- und Südamerika (AMS), 3,5% in Europa, dem Nahen Osten und Nordafrika (EMENA), 1,9% in Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA). Das interne Realwachstum war ebenfalls breit abgestützt: 2,4% in AMS, 2,8% in EMENA, 1,2% in AOA.

Wir demonstrierten fortdauernde Stärke in Industrieländern mit 1,9% organischem Wachstum und in Schwellenmärkten mit 7,0%. Wir erzielten eine Steigerung oder einen Erhalt der Marktanteile in den meisten unserer Kategorien und Märkte.

Operatives Ergebnis

Das operative Ergebnis belief sich auf CHF 13,4 Milliarden mit einer Marge von 15,1%; dies entspricht -20 Basispunkten auf einer publizierten Basis aufgrund des starken Schweizer Frankens, also +10 Basispunkten bei konstanten Wechselkursen. Wir erreichten diese Margenverbesserungen bei substanziell höheren Investitionen in die Markenunterstützung, den digitalen Bereich, Forschung und Entwicklung, in unsere neuen Ernährungs- und Gesundheitsplattformen sowie durch eine Abfederung der Kosten für ausserordentliche Ereignisse wie *Maggi*-Nudeln in Indien.

Reingewinn

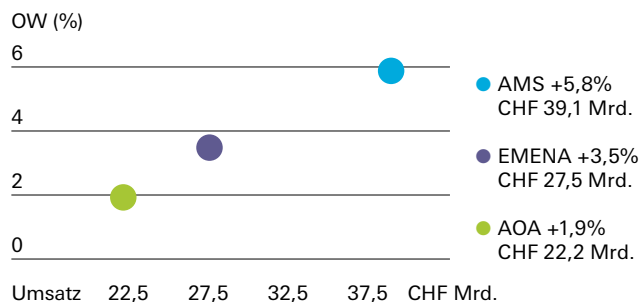
Der Reingewinn belief sich auf CHF 9,1 Milliarden. Der Rückgang von CHF 5,4 Milliarden gegenüber dem Vorjahr war vorwiegend auf den Einzeleffekt aus dem Verkauf eines Teils der L'Oréal-Beteiligung im Jahr 2014, verbunden mit einer Aufwertung der Galderma-Beteiligung, zurückzuführen. Ausserdem bestanden einige Wechselkurseffekte. Der ausgewiesene Gewinn je Aktie von CHF 2.90 sank aus den gleichen Gründen um 36,1%. Der nachhaltige Gewinn je Aktie bei konstanten Wechselkursen stieg um 6,5%.

Umsatz nach geografischer Aufteilung

	Veränderungen 2015/2014 (in %)		In CHF Mio.
	In CHF	In lokaler Währung	
Nach wichtigsten Märkten			2015
Vereinigte Staaten	+7,7%	+2,4%	25 293
Region China	+6,4%	+3,2%	7 060
Frankreich	-12,0%	+0,1%	4 848
Brasilien	-23,3%	+2,9%	3 925
Grossbritannien	+0,6%	+3,0%	3 006
Deutschland	-12,3%	-0,2%	2 929
Mexiko	-7,1%	+5,3%	2 749
Philippinen	+6,2%	+3,6%	2 645
Italien	-11,4%	+0,8%	1 867
Kanada	-5,9%	+3,8%	1 847
Spanien	-10,1%	+2,2%	1 668
Schweiz	-1,0%	-1,0%	1 549
Australien	-7,6%	+5,5%	1 498
Japan	-3,5%	+4,3%	1 440
Russland	-23,1%	+16,3%	1 330
Übrige Märkte	-6,1%	(a)	25 131
Total	-3,1%	(a)	88 785

(a) Nicht anwendbar.

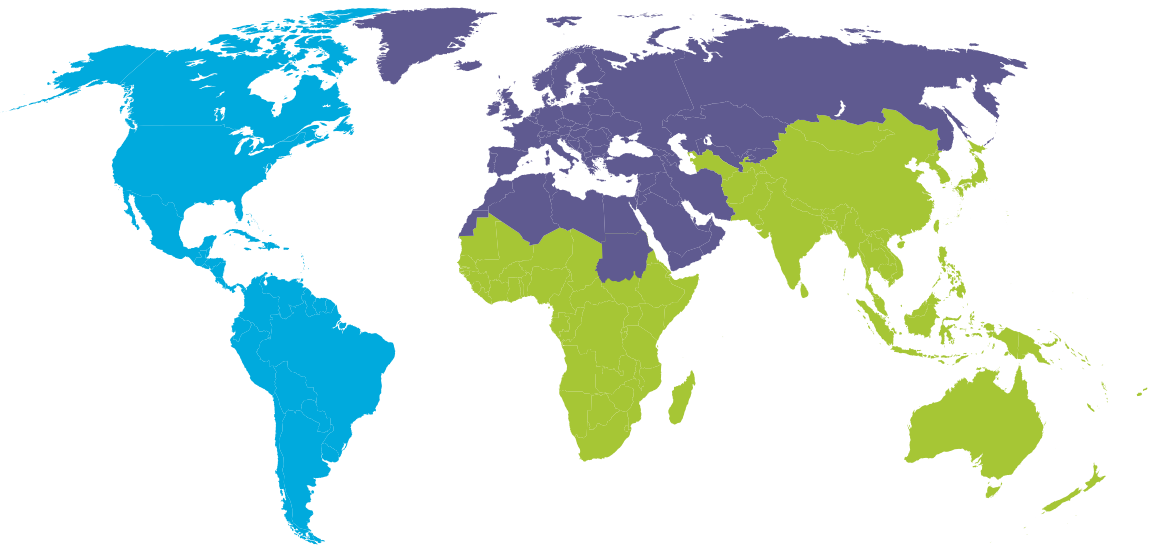
Umsatz und organisches Wachstum (OW) nach geografischer Aufteilung



Jede Region beinhaltet die Umsätze der entsprechenden Zone sowie Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health.

	Umsatz nach geografischer Aufteilung	Mitarbeitende nach geografischer Aufteilung	Fabriken nach geografischer Aufteilung
AMS	44,1% (2014: 43,0%)	32,5% (2014: 32,7%)	161 (2014: 163)
EMENA ^(a)	30,9% (2014*: 32,5%)	34,7% (2014*: 34,6%)	166 (2014*: 170)
AOA	25,0% (2014*: 24,5%)	32,8% (2014*: 32,7%)	109 (2014*: 109)

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.
(a) 10885 Mitarbeitende in der Schweiz 2015.



Mitarbeitende nach Tätigkeitsbereichen

In Tausenden

	2015	2014
Fabriken	170	175
Verwaltung und Verkauf	165	164
Total	335	339

Geldfluss / Umlaufvermögen

Der operative Geldfluss der Gruppe blieb mit CHF 14,3 Milliarden stark und der freie Geldfluss betrug CHF 9,9 Milliarden oder 11,2% des Umsatzes. Dies war das Ergebnis unserer Fokussierung auf die Margen sowie unserer Disziplin bei Kapitalausgaben und Umlaufvermögen und zeigt die Fähigkeit von Nestlé, trotz eines herausfordernden Wechselkursumfelds einen sehr starken Geldfluss zu erzielen. Das durchschnittliche Gesamtumlaufvermögen hat sich um 60 Basispunkte von 5,3% auf 4,7% des Umsatzes verbessert.

Finanzlage

Die Nettoverschuldung der Gruppe, in Übereinstimmung mit historischen Niveaus, stieg von CHF 12,3 Milliarden auf CHF 15,4 Milliarden. Dies war dem Abschluss des Aktienrückkaufprogramms zuzuschreiben mit einer Investition von CHF 6,5 Milliarden im 2015. Unser starker freier Geldfluss von CHF 9,9 Milliarden während des Jahres konnte die Dividendenauszahlung von CHF 6,9 Milliarden mehr als kompensieren.

Rentabilität des investierten Kapitals

Die Rentabilität des investierten Kapitals der Gruppe belief sich auf 10,9% unter Berücksichtigung des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte, was einer Erhöhung um 10 Basispunkte entspricht. Sie belief sich auf 29,9% ohne Goodwill und immaterielle Vermögenswerte, was einer Senkung um 50 Basispunkte entspricht, beeinflusst von unvorteilhaften Wechselkursen.

Dividende

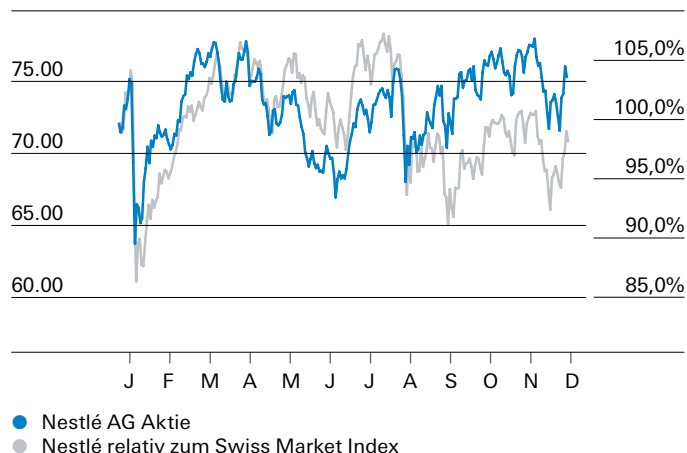
Der Verwaltungsrat schlägt den Aktionären eine Dividende von CHF 2.25 je Aktie vor. 2014 betrug die Dividende je Aktie CHF 2.20.

Ausblick

Wir gehen davon aus, dass unser Handelsumfeld im Jahr 2016 den Vorjahren ähneln wird, mit noch schwächeren Preisanpassungen. So rechnen wir mit einem vergleichbaren organischen Wachstum wie 2015, mit Verbesserungen der Margen und des nachhaltigen Gewinns je Aktie bei konstanten Wechselkursen und der Kapitaleffizienz.

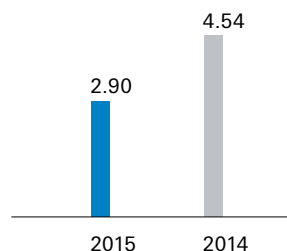
Kursentwicklung der Nestlé AG 2015

In CHF



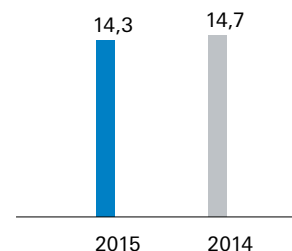
Gewinn je Aktie

In CHF



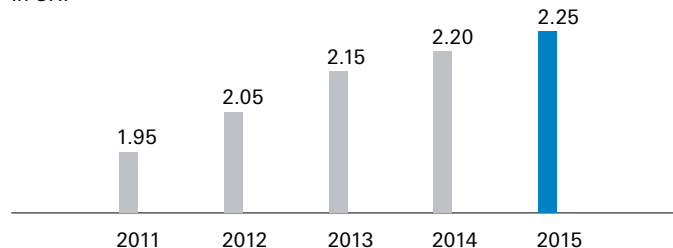
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

In Milliarden CHF



Dividende je Aktie

In CHF



Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten

Führungsrolle in dynamischen Kategorien

In Millionen CHF

	2014*	2015		Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Getränke in flüssiger und Pulverform						
Löslicher Kaffee / Kaffeesysteme	9 328	8 880		46,1%		
Übrige	10 974	10 365		53,9%		
Gesamtumsatz	20 302	19 245		100,0%	+3,1%	+5,4%
Operatives Ergebnis	4 685	4 100		21,3%		
Wasserprodukte						
Gesamtumsatz	6 875	7 112			+7,0%	+7,0%
Operatives Ergebnis	710	796		11,2%		
Milchprodukte und Speiseeis						
Milchprodukte	11 073	10 686		73,0%		
Speiseeis	4 117	3 951		27,0%		
Gesamtumsatz	15 190	14 637		100,0%	+1,3%	+1,7%
Operatives Ergebnis	2 295	2 471		16,9%		
Nutrition-Produkte und Health Science						
Gesamtumsatz	14 605	14 854			+2,3%	+4,4%
Operatives Ergebnis	3 136	2 909		19,6%		
Fertiggerichte und Produkte für die Küche						
Tiefkühl- und gekühlte Produkte	7 302	6 984		55,5%		
Kulinarische und andere Produkte	6 230	5 595		44,5%		
Gesamtumsatz	13 532	12 579		100,0%	-1,3%	+0,1%
Operatives Ergebnis	1 801	1 724		13,7%		
Süsswaren						
Schokolade	7 053	6 365		71,8%		
Zuckerkonfekt	1 148	1 130		12,7%		
Biskuits	1 568	1 375		15,5%		
Gesamtumsatz	9 769	8 870		100,0%	+1,8%	+6,2%
Operatives Ergebnis	1 344	1 246		14,0%		
Produkte für Heimtiere						
Gesamtumsatz	11 339	11 488			+3,5%	+5,9%
Operatives Ergebnis	2 246	2 386		20,8%		

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.

Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz	CHF 25,8 Milliarden
Organisches Wachstum	+5,5%
Internes Realwachstum	+1,6%
Operative Ergebnismarge	19,4%
Operative Ergebnismarge	+80 Basispunkte

Das Wachstum in der Zone gewann im Laufe des Jahres an Dynamik; die Marktanteile stiegen allgemein sowohl in Nord- als auch in Lateinamerika an.

In Nordamerika beschleunigte sich das Wachstum, geführt vom Turnaround im Tiefkühlkostgeschäft. Der Umsatz der neuen *Lean Cuisine*- und *Stouffer's*-Sortimente war stark, unterstützt durch positive Konsumtrends. Auch die positive Dynamik bei Pizza beschleunigte sich, angetrieben durch Innovationen. Bei Speiseeis haben *Häagen-Dazs* und Snacks mit der Einführung neuer Produkte das Wachstum weiter angetrieben. *Coffee-mate* behielt seine gute Dynamik durch ständige Innovation und Überarbeitung von Geschmacksrichtungen und Verpackungen sowie eine neue Distribution bei. Die Kategorie Produkte für Heimtiere wuchs in Nordamerika weiterhin mit starken Leistungen von *Fancy Feast*, *Purina One* und Katzenstreu. Eine erhöhte Markenunterstützung verhilft *Beneful* zu Erholung.

In Lateinamerika verzeichneten wir trotz des unbeständigen Umfelds gute Leistungen in vielen Ländern. In Brasilien

erzielte unser Geschäft trotz des schwierigen, rezessiven Umfelds ein positives organisches und internes Realwachstum. *Nescafé* löslicher Kaffee und *Nescafé Dolce Gusto*, *KitKat* und *Nesfit* waren die Wachstumsmotoren. In Mexiko erwirtschafteten wir ein gutes Wachstum über das gesamte Portfolio, dank starker Leistungen bei Kaffeeweisern, *Nescafé Dolce Gusto*, *Nescafé* löslichem Kaffee und haltbaren kulinarischen Produkten. Weitere Höhepunkte waren Chile, angetrieben von Speiseeis und Keksen, Kolumbien mit haltbaren kulinarischen Produkten, Peru mit *Nescafé* und die Plata Region sowie Ecuador mit Wachstum in den gesamten Portfolios. Die Kategorie Produkte für Heimtiere setzte ihre sehr gute Wachstumsdynamik in ganz Lateinamerika fort und nutzte die erweiterten Kapazitäten in Argentinien und Mexiko.

Wir erhöhten unsere Investitionen in für Konsumenten sichtbare Marketingunterstützung und verbesserten zugleich die operative Ergebnismarge dank eines günstigen Produktmixes, betrieblicher Effizienzgewinne, gesunkener Inputkosten, niedriger Restrukturierungs- und Prozesskosten.

Zone AMS

In Millionen CHF

	2014*	2015	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Vereinigte Staaten und Kanada	16 396	17 187			
Lateinamerika und Karibik	10 229	8 657			
Getränke in flüssiger und Pulverform	3 190	2 860			
Milchprodukte und Speiseeis	7 025	6 609			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	4 744	4 833			
Süßwaren	3 972	3 454			
Produkte für Heimtiere	7 694	8 088			
Gesamtumsatz	26 625	25 844		+1,6%	+5,5%
Operatives Ergebnis	4 940	5 021		19,4%	
Ausgaben für Sachanlagen	1 027	1 038		4,0%	

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.

Zone Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Umsatz	CHF 16,4 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,7%
Internes Realwachstum	+2,5%
Operative Ergebnismarge	15,7%
Operative Ergebnismarge	+50 Basispunkte

Die Zone übertraf weiterhin die Märkte in den Hauptkategorien, mit positiven Beiträgen aus allen Regionen und einer guten Entwicklung der Marktanteile trotz der wirtschaftlichen und politischen Unbeständigkeit.

Die aussergewöhnliche Leistung im Vergleich mit dem Umfeld in Westeuropa wurde durch erfolgreiche Innovationen und Überarbeitungen angetrieben. Die Kategorie Produkte für Heimtiere erzielte in der gesamten Region erneut ein Wachstum mit *Felix* und *Purina One* Trockenfutter für Katzen. *Nescafé Dolce Gusto* und Tiefkühlpizza der Marken *Wagner* und *Buitoni* gehörten ebenfalls zu den Wachstumsmotoren. Der Bereich Kulinarische Produkte wurde vom wettbewerbsintensiven Detailhandelsumfeld und der Abschwächung in der Kategorie beeinträchtigt. Frankreich, Deutschland und die Benelux-Länder waren die Höhepunkte und Spanien beschleunigte sich.

Das solide Wachstum in Zentral- und Osteuropa wurde von Russland, der Ukraine und Polen angetrieben. Die Kategorie Produkte für Heimtiere, *Nescafé Dolce Gusto*, *Nescafé*

löslicher Kaffee und Süswaren erzielten alle ein sehr gutes Wachstum in der gesamten Region und nutzten ihre starken Marktpositionen. Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds verzeichnete Russland ein gutes Jahr mit einem positiven Wachstum und Marktanteilsgewinnen vor allem bei Premium-Kaffee.

Im Nahen Osten und in Nordafrika war die Leistung trotz des instabilen Umfelds solide. Einem guten Wachstum bei *Nescafé* löslichem Kaffee, Süswaren und Produkten für Heimtiere stand ein schwächerer Handel bei haltbaren Milchprodukten gegenüber. Saudi-Arabien, Kuwait, Katar und Iran trugen zu einer insgesamt soliden Entwicklung bei. *Nescafé* löslicher Kaffee und Schokolade trieben das starke Wachstum in der Türkei an. Die schwierigen Bedingungen im Jemen, in Libyen und in Syrien hatten Auswirkungen auf unser Geschäft.

Die Verbesserung der operativen Ergebnismarge war das Ergebnis sorgfältiger Preisanpassungen und erheblicher Kosteneinsparungen, die teilweise in Werbe- und Marketingaktivitäten reinvestiert wurden, um künftiges Wachstum zu generieren.

Zone EMENA

In Millionen CHF

	2014*	2015	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Westeuropa	12 087	11 022			
Ost- und Zentraleuropa	3 088	2 629			
Naher Osten und Nordafrika	2 790	2 752			
Getränke in flüssiger und Pulverform	4 700	4 366			
Milchprodukte und Speiseeis	2 356	2 171			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	4 382	3 853			
Süswaren	3 446	3 124			
Produkte für Heimtiere	3 081	2 889			
Gesamtumsatz	17 965	16 403		+2,5%	+3,7%
Operatives Ergebnis	2 735	2 572			15,7%
Ausgaben für Sachanlagen	840	710			4,3%

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.

Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Umsatz	CHF 14,3 Milliarden
Organisches Wachstum	+0,5%
Internes Realwachstum	-0,1%
Operative Ergebnismarge	18,4%
Operative Ergebnismarge	-80 Basispunkte

Die Leistung der Zone wurde erheblich durch das Thema *Maggi*-Nudeln in Indien beeinträchtigt.

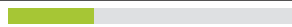


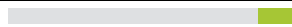
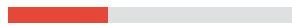

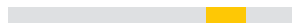
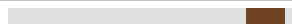
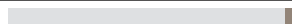

Die Schwellenländer verbesserten sich allmählich, wobei China zum Ende des Jahres eine stärkere Dynamik zeigte. In China führte unsere Reinvestition in *Nescafé* löslichen Kaffee und *Nescafé* trinkfertige Produkte, zusammen mit *Totole* bei kulinarischen Produkten und *Shark* Waffeln bei Süswaren, das Wachstum an. *Hsu Fu Chi* erzielte eine solide Leistung in einem sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. *Yinlu* verbesserte sich, benötigt aber mehr Zeit. In Indien stoppten wir die Produktion und den Vertrieb von *Maggi*-Nudeln für fünf Monate, während wir Vorwürfe gegen das Produkt behandelten. Im November begann die Wiedereinführung der Produkte in den Markt. Vietnam und Indonesien waren die Höhepunkte bei den übrigen asiatischen Märkten. Subsahara-Afrika verzeichnete ein solides Wachstum trotz des Drucks durch niedrigere Ölpreise in mehreren Ländern. Südafrika erzielte eine gute Leistung.

Die entwickelten Märkte verzeichneten erneut ein gutes Jahr mit einem Wachstum in den meisten Kategorien. In Japan waren die wichtigsten Wachstumsmotoren bei den Getränken *Nescafé Dolce Gusto* und die Barista-Maschine für *Nescafé* löslichen Kaffee. *KitKat* war erneut der Höhepunkt bei Süswaren, getrieben von der Einführung neuer Geschmacksrichtungen und Formate. Das Wachstum in Ozeanien wurde angetrieben von Süswaren, allen voran *KitKat*, sowie von *Nescafé* löslichem Kaffee und *Nescafé Dolce Gusto*. Ebenso konnten durch verbesserte Handelskonditionen Gewinne realisiert werden.

Die operative Ergebnismarge der Zone blieb stark und trug trotz der Kosten der Rücknahme und Vernichtung von Nudelprodukten in Indien positiv zum Gruppenergebnis bei. Die günstige Entwicklung der Inputkosten ermöglichte höhere Investitionen in für Konsumenten sichtbare Marketingunterstützung.

Zone AOA

In Millionen CHF

	2014*	2015	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
ASEAN-Märkte	4 239	4 260	 29,7%		
Ozeanien und Japan	2 713	2 494	 17,4%		
Übrige asiatische Märkte	5 761	5 692	 39,7%		
Subsahara-Afrika	2 079	1 892	 13,2%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 059	4 979	 34,7%		
Milchprodukte und Speiseeis	4 957	4 932	 34,4%		
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	2 244	1 969	 13,7%		
Süswaren	1 969	1 947	 13,6%		
Produkte für Heimtiere	563	511	 3,6%		
Gesamtumsatz	14 792	14 338	 100,0%	-0,1%	+0,5%
Operatives Ergebnis	2 834	2 632	18,4%		
Ausgaben für Sachanlagen	586	482	3,4%		

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.

Nestlé Waters



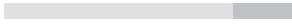

Umsatz	CHF 7,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+6,7%
Internes Realwachstum	+6,7%
Operative Ergebnismarge	10,8%
Operative Ergebnismarge	+110 Basispunkte

Nestlé Waters lieferte ein gutes, breit abgestütztes organisches und internes Realwachstum in allen Regionen, angetrieben von der Dynamik der Kategorie und von Innovationen. Unsere Flaggschiff-Marke für gesunde Flüssigkeitszufuhr, *Nestlé Pure Life*, verzeichnete eine starke Leistung. Die internationalen Premiummarken *Perrier* und *S.Pellegrino* setzten ihre gute Wachstumsdynamik fort und schufen Mehrwert in der Kategorie. Ergänzend zu diesen Leistungen trugen unsere starken lokalen Marken ebenfalls ein gutes Wachstum bei, vor allem *Poland Spring* in den Vereinigten Staaten, *Buxton* im Vereinigten Königreich, *Erikli* in der Türkei und *Sta.María* in Mexiko.

Die Verbesserung der operativen Ergebnismarge war auf eine Kombination aus Volumenwachstum, kontinuierlicher Kostenoptimierung und geringeren Inputkosten zurückzuführen, die auch höhere Investitionen in unsere Marken ermöglichte.

Nestlé Waters

In Millionen CHF

	2014	2015	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Europa	2 190	1 949	 25,5%		
Vereinigte Staaten und Kanada	3 780	4 131	 54,2%		
Übrige Regionen	1 420	1 545	 20,3%		
Gesamtumsatz	7 390	7 625	 100,0%	+6,7%	+6,7%
Operatives Ergebnis	714	825	10,8%		
Ausgaben für Sachanlagen	308	432	5,7%		

Nestlé Nutrition



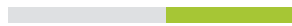

Umsatz	CHF 10,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,1%
Internes Realwachstum	+1,4%
Operative Ergebnismarge	22,6%
Operative Ergebnismarge	+110 Basispunkte

Der Anstieg der operativen Ergebnismarge ist einer strengen Kontrolle der Fixkosten, gesunkenen Inputkosten, erfolgreichem Portfoliomanagement und niedrigeren Wertbeeinträchtigungen zu verdanken. Zur gleichen Zeit wurde die Investition in unsere Marken erhöht.

Das solide organische Wachstum von Nestlé Nutrition wurde durch ein dynamischeres internes Realwachstum im Laufe des Jahres unterstützt. Die Säuglingsnahrung einschliesslich Kindermilch erzielte ein gutes Wachstum. Wyeth Infant Nutrition blieb der Schlüsseltreiber mit seiner Premiummarke *illum*. Die Schwellenländer, insbesondere China und Mexiko, lieferten einen positiven Beitrag. In den entwickelten Märkten waren Spanien und Deutschland die Höhepunkte, dank erfolgreicher Innovationen bei *NAV*. Die Babynahrung verzeichnete ein breit abgestütztes Wachstum. Zerealien für Kleinkinder zeigten eine gute Leistung mit Anteilsgewinnen insbesondere in Lateinamerika und den Vereinigten Staaten. Starke Vergleichszahlen und schwächere Preisanpassungen aufgrund niedrigerer Inputkosten und eines gebremsten Kategoriewachstums in Asien wirkten sich auf unsere Tätigkeit aus.

Nestlé Nutrition

In Millionen CHF

	2014*	2015	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
EMENA	2 366	2 062	 19,7%		
AMS	3 975	3 688	 35,3%		
AOA	4 574	4 711	 45,0%		
Gesamtumsatz	10 915	10 461	 100,0%	+1,4%	+3,1%
Operatives Ergebnis	2 343	2 361	22,6%		
Ausgaben für Sachanlagen	393	489	4,7%		

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.

Übrige Geschäfte

Umsatz	CHF 14,1 Milliarden
Organisches Wachstum	+5,3%
Internes Realwachstum	+3,7%
Operative Ergebnismarge	15,7%
Operative Ergebnismarge	-330 Basispunkte

Das Wachstum von Nestlé Professional wurde von Schwellenländern vorangetrieben, insbesondere von der Türkei, dem Nahen Osten, Russland, Mexiko, der Region Südasien und China. Westeuropa hatte weiterhin Herausforderungen im Ausser-Haus-Umfeld zu bewältigen. Die strategischen Wachstumstreiber Getränkesysteme und herzhaftes Geschmacksrichtungen zeigten erneut eine gute Leistung. Die Veräusserung von *Davigel* wurde im November abgeschlossen.

Nespresso erzielte 2015 ein solides Wachstum in allen Regionen, bestätigte seine starke Position in den europäischen Märkten und baute die Dynamik in Asien und Nord- und Südamerika weiter aus. In den USA stieg der Umsatz des kürzlich lancierten *VertuoLine*-Systems auf Grundlage neuer Maschinen- und Grands-Crus-Varianten und der neuen Kommunikationskampagne. Das globale Wachstum wurde gestützt von Innovationen und erheblichen Investitionen in die Kaffee-, Maschinen- und Servicepipeline sowie in Nachhaltigkeitsaktivitäten, in die Markenbekanntheit und in die geografische Expansion in neuen und bestehenden Märkten.

Nestlé Health Science verzeichnete ein gutes Wachstum aufgrund starker Leistungen in Europa, AOA und in den USA. Consumer Care war der Wachstumsmotor, angetrieben von *Boost* und *Carnation Breakfast Essentials* sowie der fortgesetzten Einführung des *Meritene*-Sortiments in Europa. Medical Nutrition verbuchte ein gutes Wachstum, vor allem durch das Allergie-Portfolio (*Alfaré*, *Althéra*, *Alfamino*) in allen Regionen und besonders in China. Das Wachstum wurde auch durch die geografische Expansion von *Vitaflor*

und die fortlaufende Einführung des Produktsortiments unterstützt. Novel Therapeutic Nutrition tätigte strategische Investitionen in Seres Therapeutics, ein führendes, auf Mikrobiom-Therapeutika spezialisiertes Unternehmen, während die Konkurrenz von Generika *Lotronex* beeinträchtigte.

Nestlé Skin Health erzielte ein gutes Wachstum. Sehr gute Ergebnisse verzeichneten die Ästhetische und Korrektive Dermatologie, angetrieben von *Restylane* und *Azzalure*, sowie die Selbstmedikation, angetrieben von *Cetaphil* Hautreinigungs- und Feuchtigkeitsprodukten, der Akne-Behandlung *Benzac* und durch die laufende Einführung von Produktlinienerweiterungen. Das Geschäft mit rezeptpflichtigen Produkten lancierte erfolgreich die Rosacea-Behandlung *Soolantra* und das höher konzentrierte Akne-Medikament *Epiduo Forte*, sah sich jedoch dem Druck durch den Markteintritt einiger Generika in den Vereinigten Staaten und in Europa ausgesetzt. Die Entscheidung des Geschäftsberichts für einen konservativeren Ansatz in der Rabattpolitik bei verschreibungspflichtigen Arzneimitteln in den USA wirkte sich aus und machte eine einmalige Ausgabe im dritten Quartal erforderlich.

Die operative Ergebnismarge der Übrigen Geschäfte wurde beeinträchtigt von den Rabattanpassungen bei Nestlé Skin Health, den Auswirkungen des starken Schweizer Franken auf Nespresso und der Konkurrenz durch Generika bei *Lotronex*. Diese Auswirkungen überschatteten die gute, nachhaltige Ergebnisverbesserung in allen Geschäftsbereichen.

Übrige Geschäfte ^(a)

In Millionen CHF

	2014*	2015	RIG (%)	OW (%)
Gesamtumsatz	13 925	14 114	+3,7%	+5,3%
Operatives Ergebnis	2 651	2 221	15,7%	
Ausgaben für Sachanlagen	573	518	3,7%	

* Die Zahlen 2014 wurden angepasst – siehe Anmerkung auf Seite 40.

(a) Hauptsächlich Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health.

Hauptrisiken und Unwägbarkeiten

Risikoeinschätzung

Der «Enterprise Risk Management Framework (ERM)»-Ansatz von Nestlé dient dazu, Risiken zu identifizieren, zu kommunizieren und zu vermindern, um deren mögliche Auswirkungen auf die Gruppe zu minimieren. Nestlé verfolgt bei der Identifizierung und Beurteilung von Risiken einen dualen Ansatz. 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 bzw. Massnahmen zu deren Bewältigung festzulegen. Parallel dazu findet eine «Bottom-up»-Beurteilung des globalen Risikoportfolios der Geschäftsbereiche/Unternehmensfunktionen statt. Dabei werden die einzelnen «Bottom-up»-Assessments der Zonen, der global geführten Geschäfte und sämtlicher Märkte aggregiert. Im Rahmen dieses Beurteilungsprozesses werden die Risiken auf höchster Ebene erfasst und eingebunden, damit die Konzernleitung fundierte Entscheidungen im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit der Gruppe treffen kann. Zudem kann sie dadurch sicherstellen, dass Risiken, die für Nestlé zunehmend an Bedeutung gewinnen, erfasst und in der ERM-Agenda der Gruppe abgedeckt werden.

Nestlé steht zudem im Dialog mit externen Anspruchsgruppen, um mehr über die Themen zu erfahren, die ihnen am wichtigsten sind, und dadurch mögliche Unterschiede bei der internen und externen Wahrnehmung von Risiken und ihren Einfluss auf den Ruf des Unternehmens beurteilen zu können. Über Empfehlungen seitens der Anspruchsgruppen sowie Themen, welche die Anspruchsgruppen als besonders relevant für das Unternehmen erachten, informiert der Bericht *Nestlé in der Gesellschaft*.

Eine jährliche Beurteilung der Compliance-Risiken wird vom Group Compliance Committee vorgenommen. Die Risikobeurteilung liegt im Verantwortungsbereich der Linienmanager. Dabei ist unerheblich, ob es einen Geschäftszweig, einen bestimmten Markt oder eine Funktion betrifft. Des Weiteren ist die Linienführung für die Umsetzung der im Verlauf der Beurteilung identifizierten Risikosenkungsmassnahmen zuständig. Sobald eine Intervention auf Gruppenebene erforderlich ist, entscheidet in der Regel die Konzernleitung, wer für die Umsetzung der jeweiligen Massnahmen zuständig ist.

Die Konzernleitung und der Kontrollausschuss werden jährlich über die ERM-Ergebnisse in Kenntnis gesetzt und die jeweiligen Schlussfolgerungen dem Verwaltungsrat vorgelegt.

Einflussfaktoren auf das Ergebnis

Der Ruf von Nestlé basiert auf dem Vertrauen ihrer Konsumenten. Bedeutende Ereignisse im Zusammenhang mit ernsten Verstössen gegen Sicherheitsstandards, die für Nahrungs-

mittel oder sonstige Bereiche gelten, können sich nachteilig auf den Ruf und das Markenimage von Nestlé auswirken. Das Unternehmen verfügt über die erforderlichen Verfahren, Prozesse, Kontrollsysteme und Systeme zur laufenden Überwachung (spezielles Dashboard mit den relevanten KPI), um dem Eintreten eines solchen Ereignisses vorzubeugen.

Der Erfolg der Nestlé-Gruppe hängt von ihrer Fähigkeit ab, Konsumentengewohnheiten zu antizipieren und qualitativ hochstehende Produkte anzubieten, die den jeweiligen Verbraucherpräferenzen entsprechen. Das Geschäft unterliegt zu einem gewissen Grad saisonalen Schwankungen, und ungünstige Wetterbedingungen können die Umsätze der Gruppe unter Umständen beeinträchtigen.

Die gesamte Nahrungsmittelindustrie ist mit dem globalen Phänomen der rapide ansteigenden Fettleibigkeit konfrontiert. Die Gruppe bietet all ihre Produkte in verschiedenen Packungsgrössen und Sortenvielfalten für alle Bedürfnisse und Gelegenheiten an.

Nestlé ist auf die nachhaltige Versorgung mit verschiedenen Rohstoffen, Verpackungsmaterialien und Dienstleistungen/Versorgungsleistungen angewiesen. Bedeutende Ereignisse, die durch Naturkatastrophen (Überschwemmungen, Dürre usw.) oder durch Veränderungen des gesamtwirtschaftlichen Umfelds (Übergang zu neuen Produktionsabläufen, Einsatz von Biokraftstoffen, exzessive Handelstransaktionen usw.) ausgelöst werden, können zu Schwankungen der Einkaufspreise und/oder zu Kapazitätsengpässen führen, was sich wiederum auf die Finanzergebnisse von Nestlé auswirken könnte. Das Unternehmen verfügt über die erforderlichen Verfahren, Prozesse, Kontrollsysteme und Systeme zur laufenden Überwachung, um die Folgen eines solchen Ereignisses (wenn irgend möglich) zu antizipieren und in ausreichendem Umfang zu begrenzen.

Nestlé verfolgt insbesondere einen proaktiven Umgang mit Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und den Wasserressourcen, da beides starke Auswirkungen auf die Landwirtschaft und die Produktionssysteme für Nahrungsmittel haben kann. Genaue Angaben zu den Strategien, welche die Gruppe in Bezug auf den Klimawandel und die Wasserressourcen verfolgt, sind in den Antworten von Nestlé auf die vom CDP gestellten Informationsanfragen für Investoren zu den Themen Klimawandel und Wasser sowie im Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* enthalten.

Grössere Ereignisse an den Finanzmärkten könnten die liquiden Mittel/Verbindlichkeiten der Nestlé-Gruppe beeinträchtigen. Dies betrifft unter anderem Währungsschwankungen, Zinsen, Derivate und/oder die Absicherung, Pensionsverpflichtungen, Vorsorgepläne, Bank- und Warenkredite und steigende Kapitalkosten. Auch hier hat das Unterneh-

Fabriken

men alle erforderlichen Massnahmen getroffen, um die Folgen eines solchen Ereignisses zu begrenzen.

Alle Produktkategorien von Nestlé sind auf die nachhaltige Herstellung und Bereitstellung von Fertigwaren angewiesen. Ein bedeutendes Ereignis, das einen strategisch wichtigen Betrieb von Nestlé, einen Hauptlieferanten, Auftragsproduzenten, Verpackungspartner und/oder ein wichtiges Lager betrifft, könnte zu Unterbrechungen in der Lieferkette führen und die Finanzergebnisse der Gruppe schmälern. Nestlé verfügt über geeignete Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit und aktualisiert diese laufend, um die Folgen eines solchen Ereignisses zu begrenzen.

Die Gruppe ist bei der täglichen Entscheidungsfindung auf korrekte und zeitnahe Informationen sowie numerische Daten von wichtigen Softwareanwendungen angewiesen.

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

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

Die Gesellschaften der Nestlé-Gruppe sind in eine Reihe von Gerichtsverfahren involviert, die sich aus den regulären Geschäftsaktivitäten ergeben. Die betroffenen Gesellschaften sind der Ansicht, dass sich die gegen sie erhobenen Vorwürfe entkräften lassen, und beabsichtigen, sich im Falle laufender Rechtsstreitigkeiten entsprechend zur Wehr zu setzen.

Nestlé hat Produktionsstandorte in 85 Ländern und operative Tätigkeiten in 189 Ländern weltweit. Sicherheits-, instabilitäts-, aussenhandels-, beschäftigungs- und infrastrukturbezogene sowie politische, rechtliche, regulatorische, steuerliche und/oder makroökonomische Risiken können sich auf die Geschäftstätigkeit der Gruppe in einem Land oder in einer Region auswirken. So könnte beispielsweise eine gefährliche Infektionskrankheit auch die operative Fähigkeit von Nestlé einschränken. All diese Ereignisse könnten zu Lieferunterbrechungen führen und die Finanzergebnisse von Nestlé beeinträchtigen. Zum Schutz vor einem solchen Ereignis hat die Gruppe Systeme zur laufenden Überwachung und Ad-hoc-Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit eingeführt.

Eine der grössten Stärken von Nestlé ist hierbei ihre geografische Reichweite und ihre breite Produktpalette, die zusammen einen umfassenden natürlichen Schutz darstellen.

Nord- und Südamerika (AMS)	
Argentinien	7
Bolivien	1
Brasilien	23
Kanada	10
Chile	7
Kolumbien	4
Costa Rica	1
Kuba	3
Dominikanische Republik	2
Ecuador	3
Guatemala	3
Mexiko	11
Nicaragua	1
Panama	1
Peru	1
Trinidad und Tobago	1
Vereinigte Staaten	76
Uruguay	1
Venezuela	5

Die Länderfolge innerhalb der Kontinente entspricht der alphabetischen Reihenfolge der englischen Namen. Die schwarz gedruckte Ziffer nach dem Land gibt die Anzahl der Fabriken an.

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

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

Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Algerien	2	●	■	●	■	■	■	■	■
Österreich	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Bahrain	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Belgien	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Bulgarien	2	■	■	■	■	■	■	■	■
Tschechische Rep.	3	■	■	■	■	■	■	■	■
Dänemark	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Ägypten	3	●	■	■	■	■	■	■	■
Finnland	3	■	■	■	■	■	■	■	■
Frankreich	21	●	■	■	■	■	■	■	■
Deutschland	17	●	■	■	■	■	■	■	■
Griechenland	3	●	■	■	■	■	■	■	■
Ungarn	2	●	■	■	■	■	■	■	■
Iran	2	■	■	■	■	■	■	■	■
Irak	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Irland	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Israel	9	●	■	■	■	■	■	■	■
Italien	13	●	■	■	■	■	■	■	■
Jordanien	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Libanon	2	■	■	■	■	■	■	■	■
Marokko	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Niederlande	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Polen	8	●	■	■	■	■	■	■	■
Portugal	3	●	■	■	■	■	■	■	■
Katar	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Republik Serbien	2	■	■	■	■	■	■	■	■
Rumänien	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Russland	7	●	■	■	■	■	■	■	■
Saudi-Arabien	7	■	■	■	■	■	■	■	■
Slowakische Rep.	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Spanien	11	●	■	■	■	■	■	■	■
Schweden	2	●	■	■	■	■	■	■	■
Schweiz	12	●	■	■	■	■	■	■	■
Syrien	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Tunesien	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Türkei	2	●	■	■	■	■	■	■	■
Ukraine	3	●	■	■	■	■	■	■	■
Vereinigte Arabische Emirate	2	●	■	■	■	■	■	■	■
Grossbritannien	9	●	■	■	■	■	■	■	■
Usbekistan	2	■	■	■	■	■	■	■	■

Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Angola	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Australien	9	●	■	■	■	■	■	■	■
Bangladesch	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Kamerun	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Côte d'Ivoire	2	●	■	■	■	■	■	■	■
Demokratische Republik Kongo	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Ghana	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Region China	30	●	■	■	■	■	■	■	■
Indien	7	●	■	■	■	■	■	■	■
Indonesien	4	●	■	■	■	■	■	■	■
Japan	3	●	■	■	■	■	■	■	■
Kenia	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Malaysia	7	●	■	■	■	■	■	■	■
Neuseeland	2	■	■	■	■	■	■	■	■
Nigeria	3	●	■	■	■	■	■	■	■
Pakistan	4	●	■	■	■	■	■	■	■
Papua-Neuguinea	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Philippinen	6	●	■	■	■	■	■	■	■
Republik Korea	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Senegal	1	■	■	■	■	■	■	■	■
Singapur	2	●	■	■	■	■	■	■	■
Südafrika	7	●	■	■	■	■	■	■	■
Sri Lanka	1	●	■	■	■	■	■	■	■
Thailand	7	●	■	■	■	■	■	■	■
Vietnam	5	●	■	■	■	■	■	■	■
Simbabwe	1	●	■	■	■	■	■	■	■

Corporate Governance und Compliance

Corporate Governance

Unser Corporate-Governance-Ansatz stützt sich auf eine Reihe klarer Werte und Grundsätze, die vom Verwaltungsrat für unser Management und unsere Mitarbeitenden festgelegt werden. Unser Verwaltungsrat bestimmt zudem unsere langfristige Strategie und stellt eine angemessene Überwachung sicher. Ferner sorgt er für die richtige Einstellung auf höchster Ebene, überwacht das Management und die langfristige Performance, überprüft die Finanzplanung und das Auditverfahren, gewährleistet die Risikoüberwachung und die Compliance, legt Vergütungs- und Leistungsziele fest und verwaltet die Nominierung und Evaluierung der Verwaltungsräte sowie die Nachfolgeplanung. Des Weiteren überwacht der Verwaltungsrat unsere wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit.

Eine gute Corporate Governance ist jedoch kein reiner Selbstzweck, sondern schafft auch Vertrauen am Markt und fördert eine langfristige Ausrichtung. Aus diesem Grund befolgt Nestlé Best Practices im Bereich der Corporate Governance, wie etwa einen intensiven Dialog mit unseren Aktionären bei unseren Informationsveranstaltungen, Investorentreffen, Aktionärsbefragungen, Analysten- und Engagement-Calls sowie bei Rundtischgesprächen mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats (Chairman's Roundtables) und bilateralen Gesprächen. Zudem stehen wir im Dialog mit Kapitalgebern und anderen Anspruchsgruppen, um unser nachhaltiges langfristiges Wachstum sicherzustellen.

Unser Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss stellt die Verbindung zwischen dem Präsidenten und dem Verwaltungsrat sicher, übt eine beratende Funktion zuhänden des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats aus und prüft regelmässig Aspekte unserer Corporate Governance. Zudem fungiert er als Berater in Finanzfragen.

Unser Nominationsausschuss stellt unsere Nachhaltigkeit im Management sicher und überwacht die langfristige Nachfolgeplanung, die Unabhängigkeit und die Selbstevaluierung des Verwaltungsrats. Zudem sorgt er dafür, dass eine ausreichende Anzahl Nachfolger für Schlüsselpositionen zur Verfügung steht.

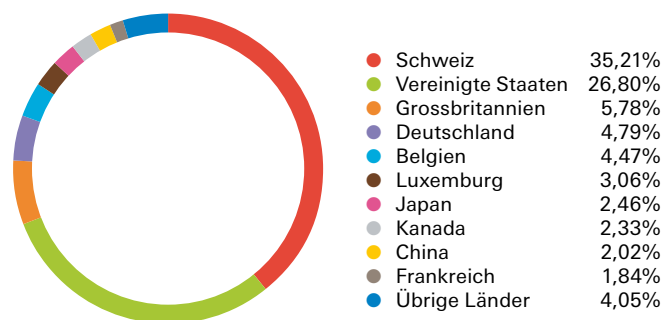
Unser Vergütungsausschuss legt unsere Vergütungsprinzipien fest und bereitet die Vergütungsanträge vor. Im Jahr 2015 haben wir das neue Schweizer Gesetz über das Mitspracherecht der Aktionäre bei der Vergütung nach Geist und Buchstabe umgesetzt. Unsere Anträge wurden von einer grossen Mehrheit unserer Aktionäre angenommen. Unser *Vergütungsbericht* erläutert unser Vergütungssystem und unsere Auszahlungen. Er wird den Aktionären jährlich zu einer Konsultativabstimmung vorgelegt.

Unser Kontrollausschuss überwacht die interne und externe Revision, die Finanzberichterstattung sowie das

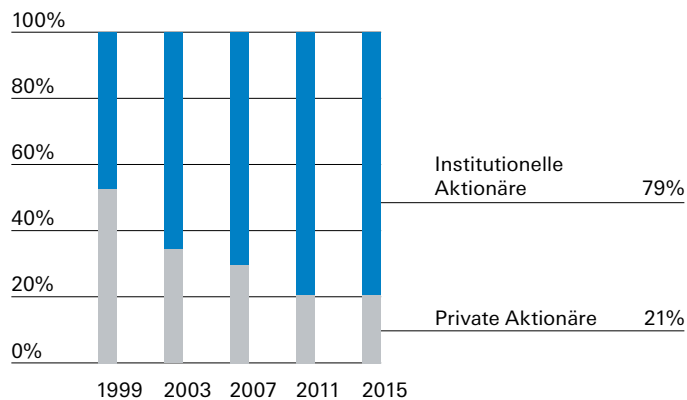
Compliance- und Risikomanagement. In diesem Jahr richtete er zudem besonderes Augenmerk auf die Bereiche Cyberrecht und Qualität.

Unser *Jahresbericht* beinhaltet sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Verpflichtungen. Er bietet zudem Einblicke darüber, wie sich relevante Themen auf unsere finanzielle Performance auswirken und wie unsere langfristige Strategie unsere Fähigkeit beeinflusst, Mehrwert zu schaffen. Wir sind uns bewusst, dass dies für unser Geschäftsmodell von zentraler Bedeutung ist und unsere «Betriebslizenz» darstellt. Denn unser Unternehmen kann nur dann langfristig Erfolg haben und Mehrwert für seine Aktionäre schaffen, wenn wir auch Mehrwert für die Gesellschaft generieren.

Geografische Verteilung des Aktienkapitals



Aktienkapital nach Anlegerkategorie, langfristige dynamische Entwicklung ^(a)



(a) Prozentsatz aller eingetragenen Namenaktien. Eingetragene Namenaktien entsprechen 57,6% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31.12.2015.

Verwaltungsrat der Nestlé AG

Helmut O. Maucher
Ehrenpräsident

David P. Frick
Sekretär des Verwaltungsrats

KPMG SA Filiale Genf ⁽¹⁾
Unabhängige Revisoren

Verwaltungsrat der Nestlé AG am 31. Dezember 2015

Peter Brabeck-Letmathe ^(1, 2, 4)
Präsident

Paul Bulcke ^(1, 2)
Delegierter des Verwaltungsrats
Andreas Koopmann ^(1, 2, 3, 4)
Vize-Präsident

Präsident der Georg Fischer AG
Beat Hess ^(1, 2)
Ehemaliger Chef des Rechtsdienstes der Royal Dutch Shell plc.

Renato Fassbind ^(1, 2, 5)
Vize-Präsident der Swiss Re AG
Daniel Borel ^(1, 3)

Mitbegründer des
Verwaltungsrats von Logitech
International S.A.

Steven G. Hoch ^(1, 4)
Partner von Brown Advisory, LLC

Naina Lal Kidwai ^(1, 5)
Ehemalige Präsidentin der
HSBC-Gesellschaften in Indien

Jean-Pierre Roth ^(1, 3)
Präsident der Genfer
Kantonalbank

Ann M. Veneman ^(1, 4)
Frühere Direktorin des UN-Kinder-
hilfswerks UNICEF und ehemalige
US-Landwirtschaftsministerin

Henri de Castries ^(1, 5)
Präsident und Delegierter
des Verwaltungsrats der AXA

Eva Cheng ^(1, 5)
Ehemalige Präsidentin und
Generaldirektorin von Amway
China und Südostasien

Ruth K. Oniang'o ⁽¹⁾
Professorin für Nahrungswissen-
schaft und Ernährung

Patrick Aebischer ⁽¹⁾
Präsident der Eidgenössischen
Technischen Hochschule
Lausanne (EPFL)



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke

(1) Ende der Amtszeit zum
Zeitpunkt der ordentlichen
Generalversammlung der
Aktionäre 2016.

(2) Mitglied des Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschusses.

(3) Mitglied des Vergütungsausschusses.

(4) Mitglied des Nominationsausschusses.

(5) Mitglied des Kontrollausschusses.

Weiterführende Informationen
zum Verwaltungsrat sind dem *Bericht
zur Corporate Governance 2015* zu
entnehmen.



Andreas Koopmann



Beat Hess



Renato Fassbind



Daniel Borel



Steven G. Hoch



Naïna Lal Kidwai



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Henri de Castries



Eva Cheng



Ruth K. Oniang'o



Patrick Aebischer

Konzernleitung der Nestlé AG

Konzernleitung der Nestlé AG am 31. Dezember 2015

- 1 Paul Bulcke**
Delegierter
des Verwaltungsrats
 - 2 Luis Cantarell**
GD, Europa, Naher Osten
und Nordafrika
 - 3 Laurent Freixe**
GD, USA, Kanada,
Lateinamerika, Karibik
 - 4 Chris Johnson**
GD, Nestlé Business
Excellence
 - 5 Patrice Bula**
GD, Strategische Geschäfts-
einheiten, Marketing und
Verkauf
 - 6 Wan Ling Martello**
GD, Asien, Ozeanien und
Subsahara-Afrika
 - 7 Stefan Catsicas**
GD, Innovation, Technologie,
Forschung und Entwicklung
 - 8 Marco Settembri**
GD, Nestlé Waters
 - 9 François-Xavier Roger**
GD, Chief Financial Officer
 - 10 Magdi Batato**
GD, Operations
 - 11 Peter Vogt**
Stv. GD, Human Resources
 - 12 Martial Rolland**
Stv. GD, Nestlé Professional
 - 13 Heiko Schipper**
Stv. GD, Nestlé Nutrition
 - 14 David P. Frick**
D, Corporate Governance,
Compliance und Corporate
Services
- Yves Philippe Bloch**
Generalsekretär



GD: Generaldirektor
D: Direktor

Weiterführende Informationen
zur Konzernleitung sind dem
Bericht zur Corporate Governance 2015
zu entnehmen.



Compliance

Qualität und Vertrauen bilden die Grundlage unserer Geschäftstätigkeit. Darunter fällt auch unser Verhalten als verantwortungsbewusstes Unternehmen. Compliance beinhaltet bei Nestlé, die geltenden Gesetze zu befolgen und unsere Selbstverpflichtungen wahrzunehmen, die wir uns in unseren Prinzipien und Richtlinien auferlegt haben. Compliance hilft uns dabei, Vertrauen bei unseren Mitarbeitenden, unseren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen aufzubauen. Dies ist es, was den Mehrwert und die Nachhaltigkeit unserer Aktivitäten ausmacht.

Unsere *Unternehmensgrundsätze*, unsere *Management- und Führungsprinzipien* sowie unser *Code of Business Conduct* enthalten unsere Verpflichtungen zu integrem Handeln. Wir sind uns allerdings bewusst, dass Compliance keine Frage immer ausführlicherer Richtlinien und Checklisten ist. Ehrlichkeit lässt sich nämlich nicht in Regeln fassen, doch wir sind überzeugt, dass die Mitarbeitenden wissen, was damit gemeint ist. Wir wollen sie daher dabei anleiten, auch in nicht spezifisch regulierten Situationen das «Richtige» zu tun.

Die erforderlichen Schulungen bieten wir über unsere Management-Schule in Rive-Reine, Präsenzs Schulungen in den Märkten und unsere E-Learning-Tools an. Die Compliance überwachen wir durch unsere Unternehmensfunktionen, unsere interne Audit-Funktion und unsere externen Auditoren. Durch unser CARE-Programm, das sich auf ein Netzwerk unabhängiger externer Auditoren stützt, beurteilen wir regelmässig spezifische Aspekte unserer Compliance. Unser Integrity Reporting System und unser «Tell Us»-System ermöglichen uns, Beschwerden von Mitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen zu behandeln. Im Jahr 2015 wurden 250 CARE-Prüfungen durchgeführt und die identifizierten Defizite beseitigt. 1400 Beschwerden von Mitarbeitenden und 370 Beschwerden von Lieferanten und anderen Drittparteien wurden untersucht, und Abhilfemassnahmen wurden umgesetzt.

Während die Compliance in der Verantwortung der Geschäftsleitung bleibt, wird das Management von unserer dedizierten Corporate-Compliance-Funktion und allen Funktionen unterstützt, die an unserem ganzheitlichen, auf Risiken und Prinzipien basierenden Compliance-Programm beteiligt sind. Unser Compliance Committee gibt den Rahmen vor, fördert die Koordination und bietet Unterstützung sowie «Best Practices». «Market Compliance Offices» und Ausschüsse gewährleisten konzernweit ein einheitliches Vorgehen und helfen bei der Ermittlung lokaler Compliance-Prioritäten.

Im Jahr 2015 haben wir die Rolle unserer Marktchefs bekräftigt, sich auf die zunehmenden Interaktionen mit

wichtigen Anspruchsgruppen zu fokussieren und die Interessen des Konzerns als Hüter der Compliance und Reputation von Nestlé in einem Markt über alle Geschäftsbereiche hinweg zu wahren. Zu den spezifischen Fokusbereichen des Corporate-Compliance-Programms zählten die Einführung unseres optimierten Antikorruptionsprogramms, die verstärkte Konzentration auf die Umsetzung und Effizienz der Compliance-Prozesse und -Tools, die überarbeiteten Schulungstools für die Themen Verhaltenskodex, Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Sicherheit und eine verbesserte interne und externe Kommunikation.

Unsere Anstrengungen wurden im diesjährigen Dow Jones Sustainability Index mit der branchenweiten Höchstbewertung im Bereich Compliance honoriert, die nur noch von einem weiteren Unternehmen erreicht wurde.

Aktionärsinformation

Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2015 sind die Aktien der Nestlé AG an folgender Börse kotiert: SIX Swiss Exchange, Zürich (ISIN-Nummer: CH0038863350). Auf Nestlé AG-Aktien ausgestellte «American Depositary Receipts» (ADRs) (ISIN-Nummer: US6410694060) werden in den Vereinigten Staaten durch Citibank, New York, ausgegeben.

Sitze der Gesellschaft

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

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

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an:

Nestlé AG
«Investor Relations»
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Schweiz)
Tel. +41 (0)21 924 35 09
Fax +41 (0)21 924 48 00
E-Mail: ir@nestle.com

Für Auskünfte in Bezug auf das Aktienregister (Eintragungen, Übertragungen, Adressänderungen, 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

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

www.nestle.com

7. April 2016

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

8. April 2016

Letzter Handelstag mit Berechtigung zur Dividende

11. April 2016

Datum Ex Dividende

13. April 2016

Auszahlung der Dividende

14. April 2016

Bekanntgabe des Umsatzes für das erste Quartal 2016

18. August 2016

Veröffentlichung des Halbjahresberichts Januar-Juni 2016

20. Oktober 2016

Bekanntgabe des Umsatzes für die ersten neun Monate 2016

16. Februar 2017

Jahresergebnisse 2016

6. April 2017

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

© 2016, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

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

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

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

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

Konzept und Gestaltung

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

Fotografie

Valérie Lhomme (Produkte), Trevor Ray Hart (Konsumenten), Alberto Venzago (Verwaltungsrat und Konzernleitung), Harmen Hoogland, Bruno Jorge, Remo Nägeli, Franz Rindlisbacher

Illustrationen

Helge Hjorth Bentsen

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).