



Nestlé

150 Years

of Good Food, Good Life



Inhaltsverzeichnis

2	Brief an unsere Aktionäre
10	Die Strategie
14	Die Höhepunkte
34	150 Jahre
42	Finanzielle Angaben
44	Überblick
48	Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten
55	Hauptrisiken und Unwägbarkeiten
57	Fabriken
58	Corporate Governance und Compliance
59	Corporate Governance
60	Verwaltungsrat der Nestlé AG
62	Konzernleitung der Nestlé AG
64	Compliance
65	Aktionärsinformation

Teilberichte



Nestlé in der Gesellschaft
Gemeinsame Wertschöpfung
und unsere sozialen
Verpflichtungen 2016



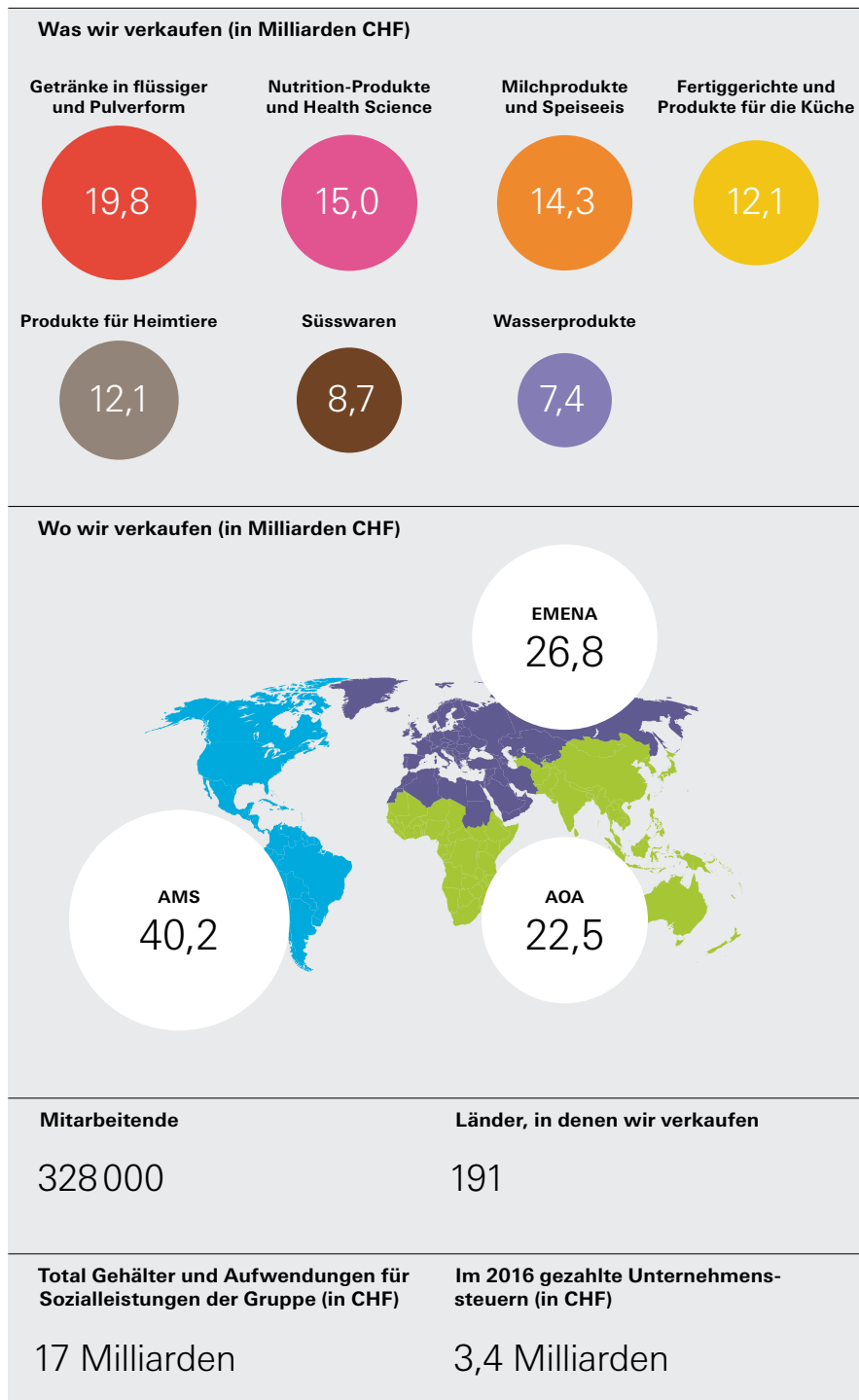
*Bericht zur Corporate
Governance 2016*
Vergütungsbericht 2016
Finanzielle Berichterstattung 2016

Unser Geschäft

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

Weltweit stellen wir Einzelpersonen und Familien sichere, nährstoffreiche Produkte zur Verfügung. Unser Produktportfolio umfasst sieben Kategorien, die für jede Lebensphase und jede Tageszeit schmackhaftere und gesündere Wahlmöglichkeiten bieten.

Dank unseres anhaltenden Wachstums können wir dazu beitragen, durch unsere Produkte und Dienstleistungen das Leben von Millionen Menschen zu verbessern, und dabei Wertschöpfung für unser Geschäft und die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, erzielen.



Unsere sozialen Verpflichtungen

Die 42 Verpflichtungen aus dem Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* helfen uns, unsere gemeinsamen Anstrengungen auf konkrete Ziele auszurichten.

Die Beispiele zur Rechten veranschaulichen, was wir in den verschiedenen Schwerpunktbereichen der Gemeinsamen Wertschöpfung erreicht haben.



Nutrition, Gesundheit und Wellness

8856

Wir haben 8856 Produkte infolge ernährungs- oder gesundheits-spezifischer Überlegungen überarbeitet

207 Milliarden

Wir haben 207 Milliarden mit Mikronährstoffen angereicherte Nahrungsmittel- und Getränkeportionen geliefert



Ländliche Entwicklung

129 Millionen

Wir haben seit 2010 insgesamt 129 Millionen Kaffeesetzlinge an Bauern verteilt (Ziel bis 2020: 200 Millionen)

363 000

Zahl der Bauern, die durch Kompetenz-aufbauprogramme geschult wurden



Wasser

25%

Wir haben die Wasserentnahme pro Tonne Produkt seit 2010 um 25% gesenkt

3,7 Millionen m³

Wir haben durch 516 Wassersparprojekte 3,7 Millionen m³ Wasser gespart



Ökologische Nachhaltigkeit

39%

Insgesamt haben wir unsere Emissionen pro Tonne Produkt seit 2006 um 39% gesenkt

182

182 Fabriken (39%) produzieren keinerlei Abfall zur Entsorgung



Unsere Mitarbeitenden, Menschenrechte und Compliance

15 666

Wir haben 15 666 Frauen unternehmerische Fertigkeiten gelehrt

9573

Wir haben 9573 Mitarbeitende in den FTSE4Good-Problemländern zu Menschenrechten geschult

Unsere Leistung

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

Unser organisches Wachstum für 2016 lag am oberen Ende der Branche. Wir verzeichneten eine solide Verbesserung der operativen Ergebnismarge und unser Geldfluss stieg erheblich. Auf der rechten Seite zeigt die Zusammenfassung, was wir während des Jahres erreicht haben.

Umsatz der Gruppe (in CHF)	Organisches Wachstum	Internes Realwachstum
89,5 Milliarden	3,2%	2,4%
Operatives Ergebnis (in CHF)	Operative Ergebnismarge	Operative Ergebnismarge
13,7 Milliarden	15,3%	+30 Basispunkte
		bei konstanten Wechselkursen
Gewinn je Aktie (in CHF)	Nachhaltiger Gewinn je Aktie	
2.76	+3,4%	
	bei konstanten Wechselkursen	
Geldfluss aus Geschäfts- tätigkeit (in CHF)	Freier Geldfluss (in CHF)	
15,6 Milliarden	10,1 Milliarden	
112,0% der Nettofinanzschulden		
Vorgeschlagene Dividende (in CHF)	Vorgeschlagene Dividendenerhöhung	
2.30	+2,2%	

Brief an unsere Aktionäre

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

2016 war ein besonderes Jahr in besonderen Zeiten: Mit unserem 150. Geburtstag haben wir einen feierlichen Meilenstein erreicht, der unsere anderthalb Jahrhunderte währende Leidenschaft für Ernährung und Qualität krönt. Dieser Erfolg fällt jedoch in eine Zeit, in der unsere Branche an einem Scheideweg steht. Da die Konsumenten sich neuen Trends, Gewohnheiten und Lebensstilen zuwenden, haben sich auch die Erwartungen an Nestlé deutlich verändert. Wir erleben einen Wandel des Wettbewerbsumfelds. Wir stehen an der Schwelle der «vierten industriellen Revolution», die eine beispiellose Transformation der Gesellschaft mit sich bringen wird – mit Herausforderungen, aber auch grossen Chancen für uns. Wir reagieren darauf, indem wir unseren Fokus schärfen und unsere Anstrengungen zur Wertschöpfung verstärken. Wir investieren in Forschung und Innovation und bauen neue Fähigkeiten und Plattformen auf, um unsere langfristigen Zukunftsaussichten zu wahren und gleichzeitig das nachhaltige, profitable Wachstum zu erzielen, das Sie von uns erwarten.

Das organische Wachstum betrug 3,2%, das interne Realwachstum erreichte mit 2,4% ein Dreijahreshoch. Die Preisanpassungen beschränkten sich auf 0,8%, mit einigen Verbesserungen in der zweiten Jahreshälfte. Der Umsatz stieg um 0,8% auf CHF 89,5 Milliarden, mit einem Wechselkurseffekt von -1,6%. Das operative Ergebnis belief sich auf CHF 13,7 Milliarden mit einer Marge von 15,3%. Dies entspricht +20 Basispunkten auf einer publizierten Basis und +30 Basispunkten bei konstanten Wechselkursen. Wir erreichten diese Margenverbesserung durch gestiegene Investitionen in Markenunterstützung, digitales Marketing, Forschung und Entwicklung und in neue Nutritions- und Gesundheitsplattformen. Der Reingewinn von CHF 8,5 Milliarden wurde von mehreren Posten beeinträchtigt, hauptsächlich von einer einmaligen, nicht liquiditätswirksamen Anpassung der latenten Steuern. Der ausgewiesene Gewinn je Aktie sank aus den gleichen Gründen um 4,8% auf CHF 2.76. Der nachhaltige Gewinn je Aktie bei konstanten Wechselkursen stieg um 3,4%. Der operative Geldfluss verbesserte sich um CHF 1,3 Milliarden auf CHF 15,6 Milliarden. Der freie Geldfluss verbesserte sich um CHF 200 Millionen auf CHF 10,1 Milliarden oder 11,3% des Umsatzes. Auf Grundlage dieser Ergebnisse schlägt unser Verwaltungsrat, zum 22. Mal in Folge, eine Erhöhung der Dividende von CHF 2.25 im letzten Jahr auf CHF 2.30 für dieses Jahr vor, was unser Bekenntnis zu Kontinuität unterstreicht.

Während des Jahres haben wir unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness mit einem neu formulierten Unternehmenssinn bekräftigt, der die Motivation unserer Gründer widerspiegelt: Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen. Die Gründerväter unseres Unternehmens waren Pioniere und Unternehmer, denen die Bedürfnisse der Gesellschaft ein Anliegen waren und die ihre Herausforderungen kompetent und entschlossen bewältigten. Wir teilen ihre Werte und ihre Leidenschaft, die über Generationen weitergegeben wurden. In den vergangenen 150 Jahren sah sich unser Unternehmen ständigen Veränderungen ausgesetzt. Das hat sich bis heute nicht geändert. So wurden auch 2016 Massnahmen eingeleitet, die sicherstellen, dass Nestlé in diesem neuen Umfeld gedeihen kann. Wir haben daher in diesem Jubiläumsjahr Entscheidungen und Investitionen für die Zukunft vorgenommen, die den anhaltenden Erfolg Ihres Unternehmens gewährleisten.



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

Anlässlich unseres 150. Geburtstags wurde der ursprüngliche Standort der Fabrik von Henri Nestlé in unserer Heimatstadt Vevey umgebaut und als Erlebniszentrum der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Henri Nestlé hatte die – bis heute verfolgte – Vision, die Welt durch Ernährung zu verbessern. Durch Innovation können wir den Menschen helfen, ein gesundes, erfülltes Leben zu führen. Innovation ist unser Erbe, das Fundament unserer Marken, aber auch ein wichtiger Faktor unseres künftigen Erfolgs. Die Breite und Stärke unserer Forschung und Entwicklung hebt uns von unserer Konkurrenz ab und hilft uns, auf die grössten Veränderungen in der Gesellschaft zu reagieren. Wir vertiefen laufend unser ernährungswissenschaftliches Know-how und entwickeln Produkte und Dienstleistungen, die den Menschen zu einem gesünderen Leben verhelfen und zur Kontrolle der weltweit steigenden Gesundheitskosten beitragen könnten. Ein gutes Beispiel dafür ist unsere Forschungszusammenarbeit mit Samsung, die Ernährungswissenschaft mit digitaler Sensortechnologie kombiniert, um mögliche neue Erkenntnisse im Hinblick auf einen gesunden Lebensstil zu gewinnen. Mit Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health dehnen wir zudem die Grenzen unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness weiter aus. Dank ihrer innovativen Pipelines mit Produkten, die einen wesentlichen Beitrag zu den Gesundheitsbedürfnissen grosser Bevölkerungsteile leisten sollen, versprechen sie weiteres Wachstum und Wertschöpfung.

Wir sind uns bewusst, wie fundamental digitale Technologien die Gesellschaft verändern. Wir bauen uns daher seit einiger Zeit die nötigen Kenntnisse und Talente auf, um wirksam und effizient darauf reagieren zu können. Die digitalen Technologien verändern aber nicht nur unseren operativen Betrieb, sondern auch unsere Beziehungen mit Partnern, Lieferanten und den Käufern unserer Produkte. Sie verlangen Aufmerksamkeit und Investitionen, damit wir unsere Chancen nutzen können. Deshalb haben wir unter anderem unseren Innovationsausssenposten «Silicon Valley Innovation Outpost» in San Francisco mit internen Mitarbeitenden aus dem Marketing- und Technologiebereich aufgestockt. Im Laufe des Jahres haben wir zudem die Open-Innovation-Plattform Henri@Nestlé lanciert. Sie ermöglicht es Start-ups, mit Nestlé an Projekten zu arbeiten, die sowohl für das Unternehmen relevant sind als auch für die Millionen von Menschen, die unsere Produkte kaufen. Wir bauen nun eine «Digital-first»-Kultur auf, welche die Entwicklung des Unternehmens in den kommenden 150 Jahren gestalten wird.

Um unser Wachstum im heutigen schwierigen Handelsumfeld voranzutreiben, haben wir unsere langfristigen Investitionen stets auf unsere aktuellen finanziellen Verpflichtungen abgestimmt. Zudem haben wir die Investitionen in unsere Marken nachhaltig erhöht.

Unsere langfristige Verpflichtung zu operativen Spitzenleistungen ermöglicht Einsparungen, die sowohl dem Wachstum als auch den Margen zugutekommen. 2016 haben wir uns zu weiteren strukturellen Einsparungen verpflichtet – ergänzend zu jenen, die unsere Initiative für laufende Verbesserungen *Nestlé Continuous Excellence* jährlich erbringt. Weitere Chancen zur Effizienzmaximierung bieten sich durch den geschickten Einsatz unserer Grösse und Reichweite. «Nestlé Business Excellence» treibt Anstrengungen voran, Support-Funktionen zu vereinfachen, zu standardisieren und gemeinsam zu nutzen, um dadurch von Grössenvorteilen zu profitieren. Auch hier leisten die digitalen Technologien einen Beitrag: Sie liefern neue Kapazitäten oder Absatzkanäle, die ohne physische Infrastruktur

bewirtschaftet werden können. Gleichzeitig bieten sie neue Möglichkeiten, Investitionen auf Projekte zu konzentrieren, die eine grössere Wertschöpfung generieren. Wir passen unsere Struktur und Organisation weiter an, um das richtige Gleichgewicht zwischen lokaler Fokussierung und globaler Reichweite zu erzielen. Damit wollen wir gewährleisten, dass wir optimal positioniert sind, um die Chancen innerhalb unseres sich rasch wandelnden Umfelds nutzen zu können.

Der Verwaltungsrat hat Schritte eingeleitet, um den anhaltenden Erfolg von Nestlé auch nach den Veränderungen infolge unseres Rollenwechsels sicherzustellen. Peter Brabeck-Letmathe wird sein Amt im April niederlegen, da er nach zwölf Jahren als Präsident und zuvor elf Jahren als Delegierter des Verwaltungsrats die statutarische Altersgrenze erreicht hat. Paul Bulcke trat Ende 2016 nach über achtjähriger Amtszeit von seiner Funktion als Delegierter des Verwaltungsrats zurück, nachdem der Verwaltungsrat ihn zur Wahl als Verwaltungsratspräsident von Nestlé an der kommenden ordentlichen Generalversammlung vorgeschlagen hatte. Der Verwaltungsrat bestimmte Ulf Mark Schneider per 1. Januar 2017 zu seinem Nachfolger. Herr Schneider war bis dahin Chief Executive Officer der Fresenius Group, eines Unternehmens, das Produkte und Dienstleistungen für die Dialyse, für Krankenhäuser und ambulante Behandlungen anbietet. Damit wird ein Prozess abgeschlossen, den der Verwaltungsrat vor über zwei Jahren mit dem Ziel eingeleitet hat, ein starkes Führungsteam zu ernennen, das die kurz- und langfristigen Wachstumsziele des Unternehmens erreichen kann.

Im September wurde auch bekannt gegeben, dass Luis Cantarell, Generaldirektor für die Zone EMENA, zum Jahresende nach einer langen und erfolgreichen Karriere bei Nestlé in den Ruhestand treten wird. Er war einer der Architekten der «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie von Nestlé und seine Beiträge zu deren Erfolg können nicht genug betont werden. Der Verwaltungsrat ernannte Marco Settembri, Generaldirektor mit Verantwortung für Nestlé Waters, zu seinem Nachfolger. Maurizio Patarnello, Marktchef von Nestlé Russland und der Region Eurasien, wurde zum Stellvertretenden Generaldirektor mit Verantwortung für Nestlé Waters ernannt. Der Verwaltungsrat entschied zudem, Nestlé Professional per 1. Januar 2017 von einem global geführten zu einem regional geführten und von einer strategischen Geschäftseinheit Nestlé Professional unterstützten Geschäft umzustrukturieren. Aufgrund dieser Veränderungen verliess Martial Rolland, Direktor von Nestlé Professional, die Konzernleitung und wurde Marktchef von Nestlé Russland und der Region Eurasien. Wir möchten Luis Cantarell und allen anderen, die 2016 in Pension gegangen sind, für ihren Beitrag zum anhaltenden Erfolg von Nestlé danken und wünschen ihnen für diesen neuen Lebensabschnitt alles Gute.

Neben der Nachfolgeplanung überprüfte der Verwaltungsrat auch das Nespresso-Geschäft, Nestlé Nutrition und Nestlé Health Science. Er untersuchte unsere Talententwicklungsstrategie und bewertete das Portfoliomanagement des Unternehmens und die Performance der in den vergangenen Jahren getätigten Akquisitionen. Darüber hinaus prüfte er, wie wir die externe Reputation des Unternehmens verfolgen, und reiste nach China, um die Dynamiken in unserem zweitgrössten Markt besser zu verstehen.

2016 ging Nestlé mit R&R, einem führenden Speiseeishersteller aus Grossbritannien, eine Partnerschaft ein, um Froneri zu gründen, ein neues Joint Venture für Speiseeis, Tiefkühlkost und gekühlte Milchprodukte, das in 22 Ländern weltweit tätig ist. Aufbauend auf den Kompetenzen beider Partner vereint Froneri jahrzehntelanges Geschäfts- und Produktions-Know-how, um einen neuen globalen Akteur im Speiseeissektor zu schaffen.

In dieser sich rasch wandelnden Welt ist es wichtiger denn je, dass Nestlé Konsistenz und Zuverlässigkeit unter Beweis stellt und respektiert wird, um Vertrauen aufzubauen. Dank der Konsistenz unseres Unternehmenssinns, Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen, haben wir in unserer gesamten Unternehmensgeschichte als verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft gehandelt. Wir sind fest davon überzeugt, dass der Privatsektor mehr als nur ein Motor für wirtschaftliches Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen ist. Wir sind ein Teil des Gesellschaftsgefüges mit all seinen Chancen und Herausforderungen. Als globales Unternehmen können wir einen wesentlichen, positiven Einfluss auf die Gesellschaft nehmen sowie andere inspirieren und mit ihnen zusammenarbeiten, um noch mehr zu erreichen. Unser vor zehn Jahren eingeführter Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung zeigt, was dies in der Praxis bedeutet: für unsere Aktionäre mit Projekten oder Geschäftschancen Wertschöpfung zu erzielen und zugleich den Gemeinschaften zu dienen, in denen wir tätig sind, sowie der Gesellschaft als Ganzes. Zusätzlich ermutigt werden wir durch die Tatsache, dass auch andere in unserer Branche und darüber hinaus dieses Konzept mittlerweile übernommen haben.

Ein gutes Beispiel für unsere Entschlossenheit, für einen Unterschied zu sorgen, ist die *Nestlé Global Youth Initiative*, die wir vor drei Jahren in Europa eingeleitet haben. Dabei verpflichteten wir uns im 2016, unter 30-Jährigen in jeder unserer drei geografischen Zonen in den kommenden Jahren Tausende von Stellen, Ausbildungs- und Traineeplätzen anzubieten – zusätzlich zu denen, die wir bereits geschaffen haben. Wir sind überzeugt, dass wir durch unsere Anstrengungen, die Chancen junger Menschen auf einen Arbeitsplatz zu verbessern, wesentlich zur Verringerung der sozialen Kosten der Jugendarbeitslosigkeit beitragen. Durch die von Nestlé gegründete «Alliance for YOUth» erzielen wir sogar eine noch grössere Wirkung, indem wir gemeinsam mit über 200 Partnerunternehmen Ausbildungs- und Arbeitsplätze anbieten.

Wir berühren Tag für Tag das Leben von Milliarden von Menschen in aller Welt: von den Einzelpersonen und Familien, die unsere Produkte geniessen, bis hin zu den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten. Wir nehmen aber auch Einfluss auf die Natur, von der wir alle abhängig sind. Unsere 42 öffentlichen Verpflichtungen bilden den Rahmen für unsere Anstrengungen in diesen Bereichen, wobei unsere Fortschritte bei ihrer Umsetzung im Bericht *Nestlé in der Gesellschaft* ausgewiesen werden, der zusammen mit dem *Lagebericht* publiziert wird. Sie sind vollständig auf die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDG) der Vereinten Nationen abgestimmt, die als Vision für eine Welt dienen, die frei ist von Armut, Hunger und Ungleichheit und die unsere natürlichen Ressourcen bewahrt. Die SDG helfen uns, unsere Aktivitäten auf eine gemeinsame

Agenda zur Schaffung einer besseren Welt abzustimmen, die wir uneingeschränkt gutheissen und aktiv unterstützen.

Seit 150 Jahren halten wir uns an Werte, deren gemeinsamer Nenner Respekt ist – für uns, für andere, für Vielfalt und für die Zukunft. Wir alle bei Nestlé leben diese Werte mit Leidenschaft, Entschlossenheit und Disziplin. Sie haben sich im Laufe der Zeit bewährt und sind entscheidend für unseren Erfolg. So ist unser Respekt für künftige Generationen dafür verantwortlich, dass wir auch in schwierigen Zeiten verantwortungsbewusst und mutig handeln. Während wir also unsere kurzfristigen Pflichten wahrnehmen, tätigen wir die erforderlichen Schritte und Investitionen für die Zukunft. Wir sind uns vollumfänglich bewusst, dass wir heute in einem äusserst konkurrenzorientierten Kontext operieren, und ergreifen die notwendigen Massnahmen, um Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln und zu stärken. Wir investieren in die Kompetenzen, das Know-how und die Talente, die wir brauchen, um weiterhin Wertschöpfung für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zu erzielen. Dies ist der Ansatz, den wir seit 150 Jahren erfolgreich verfolgt haben.

Wir möchten uns bei unseren 328 000 Mitarbeitenden bedanken, die mit ihrer harten Arbeit, ihrem gemeinsamen Einsatz für unsere Strategie und ihrem Engagement für Nestlé dafür sorgen, dass wir unsere Versprechen einhalten können. Und wir möchten Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre anhaltende Unterstützung, Ihre Zuversicht und vor allem Ihr Vertrauen danken. Seien Sie versichert, dass unsere Leidenschaft für Nutrition, Gesundheit und Wellness und unsere Qualitätsorientierung weiterhin die nachhaltig profitablen Ergebnisse generieren werden, die Sie von uns erwarten.



Peter Brabeck-Letmathe
Präsident



Paul Bulcke
Delegierter des Verwaltungsrats



Nestlé
NIDO
FortiGrow

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



Die Strategie

Ernährung spielt eine wichtige Rolle im Leben eines jeden von uns. Die Strategie von Nestlé ist darauf ausgerichtet, Menschen Nahrungsmittel und Getränke, Produkte und Dienstleistungen mit einem klaren Nutzen anzubieten. Seit 150 Jahren führen wir unser Unternehmen zum Erfolg, indem wir die Bedürfnisse der Gesellschaft verstehen und vorwegnehmen, uns anpassen und neue Chancen nutzen.

Unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness hat sich angesichts der sich rasch wandelnden Bedürfnisse und Erwartungen der heutigen Gesellschaft bewährt. Die Welt steht an einem Wendepunkt. Der aktuelle Wandel ist so rasch, tiefgreifend und umfassend wie nie zuvor. Die Digitalisierung macht auch vor unserer Branche und unseren Beziehungen zu Lieferanten und Händlern sowie den Menschen, die unsere Marken kaufen, nicht halt. Fortschritte in Wissenschaft und Technik eröffnen neue Möglichkeiten, uns an der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu beteiligen. Weltweit sind Hunderte Millionen Menschen unterernährt, mangelernährt oder adipös. Hierfür wollen und können wir Lösungen beitragen.

Wir wollen Menschen mit unseren Marken, Produkten und Dienstleistungen inspirieren, ein gesünderes Leben zu führen. Durch den Aufbau, Austausch und die Anwendung von Ernährungswissen befähigen wir Menschen, fundierte Ernährungsentscheidungen für sich und ihre Familien zu treffen. Unser Programm *Start Healthy Stay Healthy* hilft Eltern und Betreuern, Kindern einen optimalen Start ins Leben zu ermöglichen. Gemeinsam mit anderen Akteuren vermittelt unser Programm *United for Healthier Kids* Kindern ein gesünderes Ess- und Trinkverhalten und einen





gesünderen Lebensstil. *Nestlé Healthy Kids* lehrt Kinder gute Ernährung und animiert sie zu körperlicher Bewegung.

Wir wollen in allen Produktkategorien führend mit gesunden und schmackhaften Produkten vertreten sein – mit hochwertigen und vertrauten Zutaten und mit Produkten, die wir gegebenenfalls mit Nährstoffen anreichern. Wir reduzieren den Gehalt unserer Produkte an Zucker, gesättigten Fettsäuren und Salz. Zudem informieren wir darüber, wie jedes Produkt zu einer gesunden Ernährung beiträgt, und fördern damit fundierte Ernährungsentscheidungen.

Wir verfügen über das fortschrittlichste Forschungs- und Entwicklungsnetz der Branche. Dessen Wissen fliesst in unsere Ernährungs- und Gesundheitsplattformen *Nestlé Health Science* und *Nestlé Skin Health* ein und bringt Produkte und Dienstleistungen hervor, die auf besondere Bedürfnisse bestimmter Bevölkerungsgruppen zugeschnitten sind und zur Bewältigung von weltweiten Problemen wie dem Kostenanstieg im Gesundheitswesen beitragen.

Ungeachtet dieses raschen Wandels behaupten wir unsere Position und können branchenführende Wachstumsraten vorweisen. Wir treiben diszipliniert, agil und kreativ die Innovation und Renovation unseres Portfolios voran. Unsere Forschungs- und Entwicklungsressourcen sichern unsere Führungsposition in wichtigen Kategorien und stärken das Wachstum unseres gesamten Portfolios. In allen Kategorien, Marken und Märkten bringen wir Innovationen hervor, ob bei unserem Megaseller *Nespresso* oder Marken wie *Nescafé*, *Nescafé Dolce Gusto*, *Nido*, *Milo* und *Maggi*, deren Produkte wir überarbeiten, damit sie aktuell und relevant bleiben.

Digitale Innovation ist ein starker Wettbewerbsvorteil und eine wichtige Säule unseres künftigen Erfolgs. Die Einführung einer «Digital-first»-Kultur hilft uns, den digitalen Wandel zu steuern und zu nutzen. Wir sind zuversichtlich, dass es uns gelingen wird, die mit der «vierten industriellen Revolution» einhergehenden Effizienzsteigerungen und Chancen gewinnbringend zu nutzen.

Die strategische Roadmap von Nestlé leitet uns in diesen bewegten Zeiten. Der Unternehmenssinn, die Werte und die Unternehmenskultur von Nestlé sichern unseren Zusammenhalt. Unsere Roadmap gibt vor, wer wir als Unternehmen sein wollen, welche Wettbewerbsvorteile wir für unser Wachstum nutzen wollen und wo und wie – effizient, effektiv und verantwortungsbewusst – wir wachsen wollen. Sie dient als Kompass für die interne Abstimmung unserer Ziele.

Für grösstmögliche Kostenwirksamkeit ist es wichtiger denn je, dass unsere Mittel in die richtigen Projekte fließen. Wir pflegen eine strenge Kostenkontrolle. Dank *Nestlé Continuous Excellence* verbessern wir permanent unsere operativen Bereiche und erzielen Einsparungen. Über «*Nestlé Business Excellence*» vereinfachen, standardisieren und teilen wir. Dies steigert unsere Effizienz im Back-Office und hilft uns, unsere Grösse und Reichweite zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Ressourcen freizusetzen, die Wachstum, Markenunterstützung, Forschung und Entwicklung, Innovation und Renovation zugutekommen.

Wir stellen uns permanent der Aufgabe, neue Chancen und Bereiche zu ermitteln, in denen wir zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können. Damit schaffen wir Mehrwert für die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, sowie für unsere Aktionäre. Gleichzeitig tragen wir zum Wohl der Gesellschaft und zum Wachstum unseres Unternehmens bei. Unser Erfolg braucht Vertrauen. Vertrauen fördert Wachstum und die Gemeinsame Wertschöpfung für unsere Aktionäre und für die Gesellschaft. Qualität und Compliance sind die Grundlage für dieses Vertrauen – und damit Garanten für unseren langfristigen Erfolg.

Unsere strategische Ausrichtung hilft uns, Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen. Seit den Anfängen unseres Unternehmens vor 150 Jahren nimmt Nestlé den Wandel der Welt vorweg und passt sich ihm an – im Einklang mit unserem Unternehmenssinn und Werterahmen. Dieser definiert, weshalb die Welt mit Nestlé ein besserer Ort ist – besser für die, die unsere Produkte und Dienstleistungen genießen, sowie für jene, die unsere Geschäftstätigkeit direkt betrifft. Er ist für jeden von uns im Unternehmen eine Inspiration. Er ist eine Richtschnur für unser Handeln und schafft eine gemeinsame Sprache. Er dient als Kompass für unsere Entscheidungen und für alles, was wir tun. Er sorgt für unsere langfristige Orientierung und unseren kurzfristigen Fokus; dafür, dass wir in unseren künftigen Erfolg investieren und tagtäglich die Erwartungen von Milliarden von Menschen erfüllen – und damit auch die unserer Aktionärinnen und Aktionäre.

Operationelle Grundpfeiler

Wachstumsmotoren



Wettbewerbsvorteile

Die Höhepunkte

Nestlé bietet seit ihren Anfängen Produkte und Dienstleistungen an, die darauf ausgerichtet sind, die Welt ein wenig besser zu machen. Henri Nestlé rettete mit seinem Kindermehl einem Kind das Leben. Wie er sind wir überzeugt, dass Innovationen ein gesünderes und glücklicheres Leben ermöglichen. Und wie er wollen wir Produkte entwickeln, die gesund und schmackhaft sind, und durch Aufbau, Verbreitung und Anwendung von Ernährungswissen Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen.





Nestlé-Geschäftsportfolio

Nestlé hilft Menschen mit Produkten und Dienstleistungen für jede Lebensphase und jede Tageszeit, für sich und ihre Familie zu sorgen. Unser Portfolio umfasst über 2000 Marken, von globalen Ikonen wie *Nescafé* bis zu lokalen Favoriten wie *Ninho*.

Nestlé Health Science



Nestlé Skin Health



Nestlé Nutrition



Milchprodukte und Speiseeis



Getränke in
flüssiger und
Pulverform

NESCAFÉ



NESPRESSO



SPECIAL.7
by Nestlé

Fertiggerichte und
Produkte
für die Küche



Lean
cuisine

THOMY

DIGIORNO



MINOR'S

Produkte
für Heimtiere



PURINA
PRO
PLAN

PURINA
Beneful

PURINA
ONE



PURINA
felix

PURINA
GOURMET

Süßwaren



Cailler's
of Switzerland



Wasserprodukte



S. PELLEGRINO



perrier



Nestlé Health Science will den therapeutischen Nutzen von Ernährung für Konsumenten und Fachkräfte im Gesundheitswesen stärken. Sein Portfolio umfasst wichtige Gesundheitsthemen – von Lebensmittelallergien bei Säuglingen bis zu gesundem Altern.

Nestlé Health Science produziert alljährlich fast eine Milliarde wissenschaftlich fundierter Ernährungslösungen. Consumer Care richtet sich an Menschen mit besonderen Ernährungsanforderungen, die einen aktiven Lebensstil führen wollen. Das Angebot von Medical Nutrition umfasst Produkte für Allergien im Kleinkindalter, angeborene Stoffwechselstörungen, Fettleibigkeit und Mangelerkrankungen bei älteren Menschen. Novel Therapeutic Nutrition entwickelt mit Partnern Ernährungstherapien und innovative Produkte mit klinisch erwiesenem Nutzen für die Gesundheit des Gehirns und die Magen-Darm-Gesundheit, ergänzt durch Diagnostika.

Nestlé Health Science hat ein Sortiment an Säuglingsanfangsnahrung für Kinder mit der immer häufiger diagnostizierten Kuhmilchproteinallergie (CMPA) entwickelt, zu dem *Alfamino*, *Althéra* und *Alfaré* gehören. Ein neues Sensibilisierungs-Tool hilft Ärzten, Allergien früher zu erkennen. Ergänzend ist ein Patchtest zur Diagnose von CMPA in Entwicklung.

Den therapeutischen Nutzen von Ernährung vorantreiben will Nestlé Health Science auch mit Ernährungslösungen für gesundes Altern. Hierzu gehören *Boost* in Nordamerika, Mexiko und Asien, *Meritene* in Europa, *Nutren Senior* in Brasilien und *Sustagen* in Australien und Neuseeland. Angesichts zunehmend häufiger Überempfindlichkeit des Darms hat Nestlé Health Science mit *ProNourish* einen ersten Ernährungsdrink für Menschen mit Verdauungsüberempfindlichkeit lanciert. In einer Online-Plattform (www.lowfodmapcentral.com) stehen Informationen, Ernährungsempfehlungen und Rezepte zur Verfügung.



ProNourish ist ein FODMAP*-armer Ernährungsdrink für Menschen mit Verdauungsstörungen wie dem Reizdarmsyndrom.

* FODMAP = Fermentierbare Oligo-, Di- und Monosaccharide sowie Polyole

Nestlé Skin Health

Nestlé Skin Health verfolgt das Ziel, die Lebensqualität von Menschen ein Leben lang durch wissenschaftlich fundierte Produkte für gesunde Haut, Haare und Nägel zu verbessern.

Das Angebot von Nestlé Skin Health reicht von verschreibungspflichtigen Medikamenten über Lösungen für die ästhetische und korrektive Dermatologie bis zu Hautpflegeprodukten für Endverbraucher und umfasst innovative Komponenten wie Feuchtigkeitsspender und Sonnenschutzmittel, medizinisch-ästhetische Behandlungen sowie Medikamente für gravierende Erkrankungen wie Hautkrebs.

Mit Produkt lancierungen und dem Start von Flaggschiff-Marken war 2016 ein Jahr der Expansion. Nestlé Skin Health gab ein globales Lizenzabkommen mit dem neuen Partner Chugai für *Nemolizumab*, eine neue Behandlung für atopische Dermatitis, bekannt. Das Aknemittel *Epiduo Forte* erhielt von 16 EU-Regulierungsbehörden eine positive Stellungnahme. In den USA ist *Differin Gel* das einzige rezeptfreie Produkt, das ein Retinoid in verschreibungspflichtiger Stärke enthält. Das Aknemittel ist damit auch ohne Verordnung erhältlich. Nestlé Skin Health gründete «The Proactiv Company» und unterstützt mit *Proactiv* eine führende Marke für nicht verschreibungspflichtige Aknemittel.

Nestlé Skin Health widmet sich der Forschung und Innovation auf dem Gebiet der Hautgesundheit. Unterstützt wird es vom neuen Flaggschiff-Zentrum «Skin Health Investigation, Education and Longevity Development (SHIELD)» in New York. Die Aufklärung über die Gesundheit der Haut, gesundes Altern und die zunehmenden Antibiotikaresistenzen sind weitere wichtige Themen. Im Interesse gesunder Haut gab das Unternehmen eine exklusive Partnerschaft für seine Sonnenschutzmarke *Daylong* mit ATP, der Vereinigung der professionellen männlichen Tennisspieler, bekannt.



Nestlé Skin Health unterstützt *Proactiv*, eine weltweit führende Marke für nicht verschreibungspflichtige Aknemittel, mit wissenschaftlich fundierten Innovationen und Know-how.

Nestlé Nutrition

Umsatz	CHF 10,3 Milliarden
Organisches Wachstum	+1,5%
Internes Realwachstum	+0,9%
Operative Ergebnismarge	22,7%
Operative Ergebnismarge	+10 Basispunkte

Eine gute Ernährung in den ersten 1000 Lebenstagen – von der Befruchtung bis zum zweiten Geburtstag – ist für das Wachstum und die langfristige Entwicklung von grosser Bedeutung und eine einzigartige Chance, um den Grundstein für eine gesunde Zukunft zu legen. Wir unterstützen und fördern das Stillen, da es Babys einen optimalen Start ins Leben gewährt. Wenn Stillen jedoch aus medizinischen oder physischen Gründen nicht möglich ist, ist Säuglingsanfangsnahrung das einzige von der Weltgesundheitsorganisation anerkannte Muttermilchersatzprodukt. Nestlé Nutrition bietet für Mütter und Säuglinge hochwertige, innovative Ernährungsprodukte mit erwiesenem Nutzen an, die einen gesunden Start und Gesundheit in den wichtigen ersten 1000 Lebenstagen unterstützen. Wir verpflichten uns zu höchsten Standards bei der verantwortungsbewussten Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten.

Wir bieten eine breite Palette von Säuglingsanfangsnahrung und Ergänzungsnahrungen wie Cerealien, Mahlzeiten und Getränke für Kleinkinder sowie Kindermilch an. Das mittlerweile in fünf Ländern erhältliche *BabyNes*-System ist das erste fortschrittliche Ernährungssystem für Säuglinge und Kleinkinder mit altersspezifischen Milchnahrungen in Portionsgrössen für Kinder bis zu drei Jahren.

Die Produkte enthalten sorgfältig ausgewählte, hochwertige Zutaten und sind mit Nährstoffen angereichert, um die spezifischen Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern zu erfüllen.



Die in über 100 Ländern erhältliche Säuglingsanfangsnahrung *NAN Optipro* enthält die angepasste Menge an besonders hochwertigen Proteinen, die ein optimales Wachstum unterstützen.



NaturNes Quetschbeutel sind der optimale gesunde Kindersnack für unterwegs und in einer Vielzahl von Bio-Varianten erhältlich.



Cerelac ist eine nährstoffreiche Ergänzungsnahrung für Babys über sechs Monaten, deren Bedürfnisse durch Stillen oder Säuglingsanfangsnahrung allein nicht mehr erfüllt werden können.

Milchprodukte und Speiseeis

Umsatz	CHF 14,3 Milliarden
Organisches Wachstum	+1,6%
Internes Realwachstum	+0,5%
Operative Ergebnismarge	18,4%
Operative Ergebnismarge	+150 Basispunkte

Milchprodukte sind ein wesentliches Element unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness. Dank unseres (ernährungs-)wissenschaftlichen Know-hows unterstützen unsere Milchprodukte eine gesunde Ernährung von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter. Unser Angebot umfasst neben angereicherten Milchprodukten auch solche für den reinen Genuss.

Unsere Kindermilchprodukte liefern Energie, Proteine und Mikronährstoffe. Wachstumsstärkste Marke in dem Segment ist die traditionsreiche Marke *Milo*. Aktuelle Innovationen sind das trinkfertige *Milo to Go* sowie *Milo Champions*, das Familien hilft, Kinder zu Gesundheit und Bewegung anzuregen.

Angesichts der wachsenden Nachfrage nach Produkten für spezifische Ernährungsbedürfnisse wurden in Brasilien laktosereduziertes *Nido/Ninho*-Milchpulver und trinkfertige Fläschchen eingeführt sowie in Mexiko laktosereduzierte Kondensmilch der Marke *Carnation*. In Brasilien führte *Nesfit* als milchfreie Alternative zwei neue kalorienarme Smoothies auf Reisbasis ein.

Für Konsumenten mit geringen Einkommen bieten wir mit Mikronährstoffen angereicherte Milchprodukte wie *Nestlé Bear Brand*, *NutriRindes* und *Ideal* an. Mit zusätzlichen Vitaminen und Mineralien sind sie auf die Ernährungsbedürfnisse von Kindern in Entwicklungsländern zugeschnitten.

Im Speiseeissegment setzte unsere Premiummarke *Mövenpick* ihr Wachstum in Europa fort, u. a. mit ihrem charakteristischen Eis am Stiel aus rein natürlichen Zutaten wie Rahm und Schweizer Schokolade. Angesichts der wachsenden Nachfrage nach Speiseeis in China führten wir dort 2016 die neue Marke *ChenZen* («echt») ein.



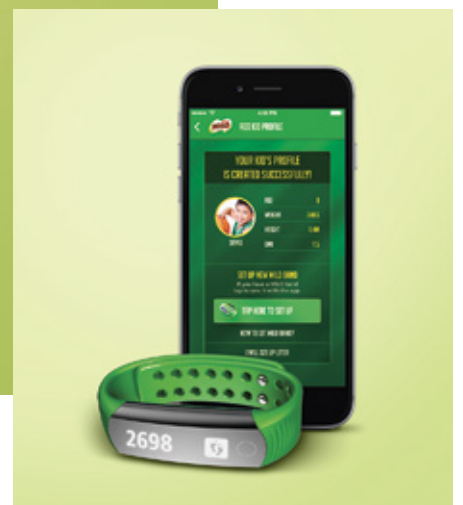
Mövenpick-Stieleis Vanilla Dream mit Karamell ist eine von drei Geschmacksrichtungen mit rein natürlichen Zutaten wie Schweizer Rahm, Vanillemark und Schweizer Schokolade.



Die Milchpulver der Marke *Nido* sind mit Vitaminen und Mineralstoffen angereichert, die dazu beitragen, Kinder mit den benötigten Mikronährstoffen zu versorgen.



Trinkfertige *Milo*-Milch – die gesunde Alternative für unterwegs – enthält 50% der empfohlenen Tageszufuhr an Kalzium und ist mit acht Vitaminen und Mineralien angereichert.



Milo Champions erlaubt Kindern, spielerisch ihre Aktivitäten zu erfassen, und informiert Eltern über die Nährstoffzufuhr und das Bewegungsverhalten ihres Kindes.

Getränke in flüssiger und Pulverform

Umsatz	CHF 19,8 Milliarden
Organisches Wachstum	+4,6%
Internes Realwachstum	+3,7%
Operative Ergebnismarge	20,8%
Operative Ergebnismarge	-50 Basispunkte

Nestlé ist der weltweit führende Anbieter von Kaffee. *Nescafé* und *Nespresso* bieten auf allen Kanälen eine umfassende Palette an Produkten, Systemen und Dienstleistungen an. Sie leisten Pionierarbeit bei nachhaltigem Kaffee und arbeiten über den *Nescafé Plan* und *Nespresso Positive Cup*-Programme direkt mit Bauern zusammen.

Nescafé ist mit knapp einer halben Milliarde Tassen täglich die beliebteste Kaffeemarke weltweit. Jüngste Innovationen sind die weltweite Einführung des *Nescafé Original*-Doppelfilters, einem Durchbruch in der Kaffeetechnologie, die Ausweitung des *Nescafé to Go*-Sortiments an erfrischenden, trinkfertigen, kalten Kaffeeprodukten und das *Nescafé Blend&Brew*-Sortiment mit portionierten Kaffeemischungen. *Nescafé Dolce Gusto* ist in über 80 Ländern erhältlich und dank erfolgreicher digitaler Kampagnen und Werbung mit dem Musiker will.i.am bei jungen Konsumenten immer beliebter.

Nespresso setzte nach 30 Jahren Innovation und Wachstum die Ausweitung des globalen Boutiquen-Netzwerks fort. Das *VertuoLine*-System für Kaffee in grossen Portionen und aussergewöhnlicher Qualität kam nach den USA auch in Europa auf den Markt. Als Grands Crus eingeführt wurden u. a. die Limited Editions *Cafecito de Cuba* – das erste kubanische Produkt seit den 1960ern in den USA – und *Suluja ti South Sudan*, getreu unserer Verpflichtung zum gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wiederaufbau in anspruchsvollen Märkten.

Nestlé *Coffee Mate* setzt sein Wachstum fort und kann *natural bliss* um neue Aromen ergänzen. Alle Nestlé *Coffee Mate natural bliss* Produkte enthalten fortan einfache, rein natürliche Zutaten. Mandel- und Kokosmilch wurden als pflanzliche Alternativen eingeführt.



Die Limited Edition *Cafecito de Cuba* von Nespresso war der erste kubanische Kaffee seit über 50 Jahren, der in den USA verkauft wurde.



Das *natural bliss*-Sortiment umfasst sechs Aromen, darunter Vanille und süsse Sahne. Alle *natural bliss*-Produkte bestehen aus wenigen, einfachen Zutaten.



Nescafé Gold Barista kombiniert reinen Arabica-Kaffee mit fein vermahlene Bohnen zu einer spannenden Innovation im Premium-Segment für qualitätsbewusste Konsumenten.



Das *Nescafé Gold Blend Barista*-System bereitet auf Knopfdruck vollmundigen Kaffee mit Crema oder – mit frischer Milch oder Kaffeeweisser – geschichtete Cappuccinos und Lattes.

Fertiggerichte und Produkte für die Küche

Umsatz	CHF 12,1 Milliarden
Organisches Wachstum	+2,7%
Internes Realwachstum	+2,0%
Operative Ergebnismarge	15,0%
Operative Ergebnismarge	+130 Basispunkte

Unser Portfolio umfasst Produkte für eine gesunde und nährstoffreiche Ernährung sowie schmackhafte und ausgewogene Gerichte, die Familien wie Einzelnen ein gesünderes und glücklicheres Leben ermöglichen. Mit Nährwert- und Portionsangaben auf Verpackungen und in unserer Werbung befähigen wir Konsumenten zu bewussten Ernährungsentscheidungen.

Die Renovation unseres Portfolios unterstützt das Wachstum der Kategorie. Wir erhöhen den Anteil an vertrauten Zutaten und vereinfachen die Produktkennzeichnungen. Mit schmackhafteren, gesünderen Produkten wollen wir auf die sich wandelnden Konsumentenwünsche eingehen.

In den USA sind *Stouffer's* und *Lean Cuisine* führend im Tiefkühlsegment. *Lean Cuisine Marketplace* bietet Alternativen aus biologischem Anbau sowie Gerichte, die glutenfrei, proteinreich und frei von Konservierungsmitteln sind. *Stouffer's FitKitchen* steht für vollen Geschmack, einen Proteingehalt von mindestens 25 Gramm, Gartengemüse und komplexe Kohlenhydrate.

In Europa wächst die Nachfrage nach Produkten für alternative Ernährungsformen. *Garden Gourmet*, *Herta* und *Buitoni* haben daher glutenfreie Pizza und vegetarische Gerichte eingeführt.

Wir sind uns dessen bewusst, dass wir zur Bekämpfung von Mangelernährung in Entwicklungsländern beitragen können. Angereicherte Produkte wie *Maggi*-Suppen und -Bouillonwürfel helfen durch den Zusatz von Eisen und Jod, die Folgen von Mikronährstoffmangel zu bekämpfen. Auf der «Companies that Change the World»-Liste 2016 des Wirtschaftsmagazins *Fortune* belegte Nestlé Rang 1 in der Nahrungsmittelbranche.



Garden Gourmet richtet sich mit alternativen Proteinen sowie biologischen und vegetarischen Gerichten an alle, die weniger tierische Proteine verzehren wollen.



Als eine der führenden Marken für gesunde Ernährung bietet *Lean Cuisine* zeitgemässe Produkte an, die guten Geschmack und gesundheitlichen Nutzen vereinen.



Mit der erfolgreichen Wiedereinführung von Maggi-Nudeln wurde Maggi erneut zur führenden Nudelmarke in Indien.

Produkte für Heimtiere

Umsatz	CHF 12,1 Milliarden
Organisches Wachstum	+5,3%
Internes Realwachstum	+4,4%
Operative Ergebnismarge	21,0%
Operative Ergebnismarge	+20 Basispunkte

Auch Produkte für Heimtiere sind Teil unserer Verpflichtung zu Nutrition, Gesundheit und Wellness. Das Portfolio von Nestlé Purina umfasst einige der weltweit bekanntesten Marken für Hunde- und Katzenfutter. Die wachstumsstarke Sparte wird künftig durch die neue Premiummarke *Merrick Backcountry* unterstützt.

Wir sorgen für die optimale Ernährung von Heimtieren und gehen mit Innovationen auf den Konsumentenwunsch nach einfacheren Zutaten ein. *Beneful*-Trockenfutter für Hunde enthält überarbeitete und neue Rezepturen für die Gesundheit von Hunden. *Friskies Cat Concoctions*-Nassfutter für Katzen kam in neuen Geschmackskombinationen auf den Markt.

Purina Dentalife, ein Sortiment aus neuen Kausnacks für die Zahnpflege, dient ebenfalls der Gesundheit von Hunden und stärkt die Position von Purina im sich rasch entwickelnden Markt der Zahnpflegeprodukte für Heimtiere.

Felix-Katzenfutter setzte seine internationale Expansion fort, wuchs erfolgreich in Australien und wurde in Japan eingeführt. Das Sortiment umfasst nun Nass- und Trockenfutter sowie das beliebte «*So gut wie es aussieht*»-Nassfutter für Katzen. In Europa wurde die Produktion von *Felix* durch den Ausbau einer Fabrik in Ungarn mit Investitionen in effizientere, nachhaltige Technologie ausgeweitet. Damit entsteht 2017 das grösste Produktionszentrum für Heimtiernahrung von Nestlé in Europa.

Purina gab in Europa eine Reihe neuer Verpflichtungen bekannt, um zu Gesundheit und Wohlergehen von Haustieren, Menschen und Umwelt beizutragen. Die zehn Verpflichtungen von «Purina in der Gesellschaft» sind die ersten ihrer Art seitens eines Anbieters von Produkten für Heimtiere.



Mit seiner Einführung in Asien und der erweiterten Produktion in Europa wurde *Felix* zu einer internationalen Marke.



Die neu eingeführte Zahnpflegelösung für Hunde *Purina Dentalife* stärkt die Führungsposition von Purina im wachsenden Zahnpflege segment.



Merrick Backcountry ist ein proteinangereichertes, natürliches, getreidefreies Futter für Hunde und Katzen nach althergebrachtem Rezept. Es enthält proteinreiches, körnerfreies Trockenfutter und Stückchen von rohem, gefriergetrocknetem Fleisch, Fisch oder Geflügel.

Süsswaren

Umsatz	CHF 8,7 Milliarden
Organisches Wachstum	+1,8%
Internes Realwachstum	-0,5%
Operative Ergebnismarge	13,7%
Operative Ergebnismarge	-30 Basispunkte

KitKat, die drittgrösste Schokoladenmarke weltweit, zeigte erneut eine gute Leistung. Im Einklang mit dem Kultstatus der Marke und der Nachfrage nach einem personalisierten, interaktiven Erlebnis eröffneten wir 2016 in Städten wie Melbourne und Kuala Lumpur «*KitKat Chocolatory*»-Boutiquen. Das erstmals 2014 in Japan eingeführte Konzept erlaubt es, aus über 10 000 möglichen Kombinationen ein eigenes, persönliches *KitKat* auszuwählen. 2017 werden weitere Boutiquen eröffnet. *KitKat* ist die erste globale Süsswarenmarke, die 100 Prozent nachhaltig produzierten, über den *Nestlé Cocoa Plan* bezogenen Kakao verwendet.

Unsere Schweizer Premium-Schokoladenmarke *Cailler* wurde international eingeführt. Schwerpunkte waren China und die USA. Zudem investierten wir in die internationale Expansion der bekannten italienischen Premium-Schokoladenmarke *Baci Perugina*. In Europa wurden die Schokoladen von *Les Recettes de l'Atelier* in weiteren Märkten lanciert und in Frankreich um ein Zartbitter-Sortiment ergänzt.

Im Bewusstsein, dass Süsswaren Genussmittel sind, wollen wir gesündere und wohlschmeckendere Optionen anbieten, die Genuss ohne Reue ermöglichen. 2016 haben wir die Rezepturen unserer Kindermarken verbessert, darunter *Passatempo* und *Baton* in Brasilien und *Milkybar* in Grossbritannien. Sie enthalten neu weniger Zucker und mehr Milch. *Uncle Tobys* Cerealienriegel in Australien enthalten weniger Zucker, einen höheren Vollkornanteil und wurden um ein Sortiment mit Nüssen und Vollkornhaferflocken ergänzt. 2017 werden wir unsere Bemühungen zugunsten von schmackhafterem und gesünderem Genuss fortführen und auch *KitKat* einbeziehen.



KitKat Chocolatory Moleson mit der luxuriösen Kombination aus Cranberries und Mandeln ist ein Exklusivprodukt der *KitKat Chocolatory*-Boutiquen in Japan.



Uncle Tobys ist das umfassendste Müsliriegel-sortiment in Australien mit vier «Health Stars». Die Joghurtriegel enthalten 50% mehr Vollkorn und 40% weniger Zucker.



Les Recettes de l'Atelier sind Schokoladen mit einzigartigem kunsthandwerklichen Flair. Heidelbeere mit Mandeln und Haselnüssen ist eine von acht Geschmackskombinationen aus Nuss, Frucht und zartschmelzender Schokolade.



Cailler-Schokolade wird seit 1819 aus Milch von lokalen Bauern, nachhaltig bezogenem Kakao und weiteren ausgewählten Zutaten in den Schweizer Voralpen hergestellt.

Wasserprodukte

Umsatz	CHF 7,4 Milliarden
Organisches Wachstum	+5,0%
Internes Realwachstum	+5,0%
Operative Ergebnismarge	12,2%
Operative Ergebnismarge	+100 Basispunkte

Nestlé Waters hat einen wesentlichen Anteil an unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness. Das 52 Marken starke Portfolio umfasst mit *Nestlé Pure Life* die weltweit grösste Marke für abgefülltes Wasser und ermöglicht Konsumenten und ihren Familien eine hochwertige und gesunde Flüssigkeitszufuhr.

Perrier hat sein visuelles Erscheinungsbild 2016 komplett überarbeitet und seine «Extraordinaire»-Kampagne auf sein neues aromatisiertes Mineralwasser ausgeweitet. Die Marke sponsert weiterhin das Tennisturnier French Open. Die italienische Premiummarke *S.Pellegrino* förderte mit «S.Pellegrino Young Chef 2016» junge Talente in der Gastronomie und verbindet die Marke in ihrer digitalen Kampagne «Genussreise für Entdecker» mit dem Besten aus Food, Fashion und Lifestyle.

In Nordamerika könnte abgefülltes Wasser – angeführt von *Poland Spring*, der Marke für Quellwasser, und *Nestlé Pure Life* – bis Ende des Jahrzehnts kohlen-säurehaltige Erfrischungsgetränke als verkaufstärkstes Getränk ablösen. Über E-Commerce-Angebote wie die Plattform *ReadyRefresh* lassen sich Wasser und andere Getränke bequem nach Hause oder ins Büro liefern.

Nestlé fördert in ihren Betrieben Verfahren zum nachhaltigen Wassermanagement. Für Nestlé Waters fängt dies an der Quelle an. Die Einbindung der lokalen Gemeinschaften soll die Nachhaltigkeit gemeinsam genutzter öffentlicher Wasserressourcen sichern. 2016 haben wir ein Programm gestartet, um gute Beziehungen zu fördern und Stimmungen zu erfassen. Die optimale Effizienz der Abfüllanlagen ist ein weiteres Ziel. «Smart Factories» verbrauchen heute weniger Wasser und Energie. Weltweit haben wir 2016 zahlreiche Standorte neu eröffnet oder renoviert. In der neuen Abfüllanlage von *Nestlé Vera Natura* im italienischen Castrocielo etwa haben wir die Treibhausgasemissionen dank Sonnenkollektoren, LED-Leuchten, Wärmerückgewinnung und Recyclingtechnologien auf null reduziert.



Perrier ist mit seinem einzigartigen Mineralgehalt und Prickeln besonders ausgewogen und heute das führende kohlen-säurehaltige Mineralwasser weltweit.



Nestlé Pure Life mit dem 150-Jahr-Logo. Die weltweit grösste Marke für abgefülltes Wasser ist in über 40 Ländern auf fünf Kontinenten erhältlich.



S. Pellegrino ist ein rein natürliches, kohlenstoffhaltiges Mineralwasser aus den italienischen Alpen, dessen Salzgehalt, Säure und Sprudeln perfekt ausbalanciert sind.

150 Jahre

Die Feierlichkeiten zu unserem 150-jährigen Jubiläum waren für uns Anlass, die Vision unserer Gründer zu ehren, durch Ernährung zu einer besseren Welt beizutragen. Ihre Leidenschaft für Ernährung spiegelt sich noch heute im Engagement unserer Mitarbeitenden wider. Gemeinsam mit unseren Partnern entwickeln wir Produkte und Dienstleistungen, welche die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen.





Ein Unternehmen 150 Jahre lang erfolgreich zu führen, ist kein geringes Unterfangen. Unsere Langlebigkeit rührt zu Teilen daher, dass es uns stets gelungen ist, die Bedürfnisse der Gesellschaft zu verstehen und vorwegzunehmen. Gleichzeitig haben wir es verstanden, uns anzupassen und diesen Bedürfnissen mit unseren Produkten und Dienstleistungen Rechnung zu tragen. Dabei sind wir unserem Qualitätsanspruch treu geblieben. Dies ist die Grundlage für unser kontinuierliches Wachstum und unsere Gemeinsame Wertschöpfung zugunsten von Aktionären und Gesellschaft.

Henri Nestlé hatte erkannt, dass gute Ernährung und gute Gesundheit zusammenhängen. Produkte wie sein lebensrettendes Kindermehl oder das im Zuge der Landflucht entwickelte *Maggi* resultierten aus der Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen, die auf die Bedürfnisse der Menschen in unserem Umfeld eingehen. Noch heute ist Innovation einer der Grundpfeiler unseres Unternehmens.

In Anwesenheit des Schweizer Bundespräsidenten Johann Schneider-Ammann haben wir im Juni in unserer Heimatstadt Vevey *nest* eröffnet. *nest* ist ein Ort, an dem Besucher unsere Geschichte und Arbeit, unser kreatives Schaffen und unsere Ideen für die Zukunft entdecken können. Es erzählt die Geschichte unserer heute 328 000 Mitarbeitenden und all unserer Vorgänger.

nest befindet sich am Standort der ursprünglichen Fabrik- und Büroräume von Henri Nestlé und veranschaulicht die aussergewöhnliche Entwicklung von dessen frühem unternehmerischem Schaffen bis zu dem Unternehmen, das wir heute sind. Es illustriert die Fähigkeit von Nestlé, Erfindungen und Innovationen hervorzubringen und sich dem Wandel der Welt anzupassen. Und es zeigt, wie wichtig Wissenschaft und Investitionen in Forschung und Entwicklung für unsere Zukunft sind. *nest* steht für unsere Leidenschaft – und damit für das wahre Gesicht von Nestlé. Es verdeutlicht, wie unsere Mitarbeitenden über all die Jahre zu unserem Erfolg beigetragen haben. Die 150 Jahre erfolgreichen Wachstums sind unseren Werten zu verdanken, die auf Respekt gründen. *nest* gewährt Einblick in unsere gemeinsame Vergangenheit, bietet aber auch einen Ausblick auf unsere Zukunft und unser Bestreben, zur Bewältigung der grossen weltweiten Herausforderungen beizutragen.

Es entspricht unserer Vision, dass wir unser Wissen über Ernährung und Nahrungsmittel weitergeben. Nestlé unterstützt seit über 30 Jahren das Alimentaryum in Vevey, den weltweit ersten interaktiven Raum zum Thema Ernährung. Es fördert Ernährungswissen und erfüllt damit eine wichtige Aufgabe in der Gesellschaft. Das Alimentaryum



Nestlé China präsentierte in einer sechsmonatigen E-Commerce- und Marketingkampagne mit Alibaba über 150 Produkte aus aller Welt, von denen viele erstmals in China erhältlich waren.



Nestlé Brasilien beging das 150-jährige Jubiläum von Nestlé mit Sportevents, darunter einem Volleyballturnier mit eigenen «Geburtstagstrikots».



Mitarbeitende von Nestlé Spanien formierten sich zum Jubiläum vor dem Hauptsitz bei Barcelona zu einer riesigen 150.



Wan Ling Martello, Nestlé-Generaldirektorin der Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika, und Daniel Zhang, CEO der Alibaba Group, kamen anlässlich des Starts der neuen E-Commerce-Kampagne von Nestlé China zu Ehren der Schweizer Wurzeln des Unternehmens zusammen.

will weltweit eine Referenz für Nahrung und Ernährung und damit ein Ort sein, der Forschung, interaktives digitales Lernen und Wissen miteinander verbindet. 2016 wurde es in ein online und offline erlebbares, vollständig interaktives Umfeld transformiert, dessen Türen und Inhalte damit permanent offen und zugänglich sind. Diese Transformation in ein Kompetenz- und Lernzentrum für Ernährung mit einer starken digitalen Präsenz wurde im Juni im Rahmen unserer Jubiläumsfeierlichkeiten mit einem Festakt gewürdigt. Das Alimentarium will den wachsenden Wissensdurst der Allgemeinheit zum Thema Ernährung stillen und informiert über deren Rolle für unsere Gesundheit, unsere Gemeinschaften und unsere soziale Interaktion.

Nestlé ist heute weltweit in einer immensen Zahl von Ländern präsent. Dank dieser Präsenz konnten wir unser Jubiläum an den verschiedensten Orten mit Menschen feiern, die unsere Produkte und Dienstleistungen kaufen, und unseren Mitarbeitenden danken, deren harte Arbeit und Engagement die Voraussetzung für unseren Erfolg bilden.

In den USA, dem grössten Markt von Nestlé, untermauerten wir unser gesellschaftliches Engagement. Dazu begingen wir unseren bisher grössten Tag des gemeinnützigen Engagements und ehrten so die 120 Orte, an denen Nestlé präsent ist. 6000 Mitarbeitende arbeiteten an diesem Tag ehrenamtlich für gemeinnützige Organisationen und unterstützten die Partnerschaft von Nestlé USA mit den «Boys and Girls Clubs» von «America's National Fitness Challenge».

In China, unserem zweitgrössten Markt, teilten wir unsere Leidenschaft für Ernährung mit Millionen Menschen anlässlich eines einzigartigen E-Commerce-Events. Der «Superbrand Day» betonte die Schweizer Wurzeln unseres Unternehmens. Er verdeutlichte zudem unser Bestreben, Menschen, die unsere Produkte kaufen wollen, auf neue Weise über digitale Kanäle einzubinden. In Belgien untermauerten wir im Rahmen einer Veranstaltung in Brüssel unsere Verbundenheit mit Europa. Gäste der Konferenz waren mehr als 400 Vertreter externer Anspruchsgruppen – EU-Parlamentarier, Mitarbeitende der Europäischen Kommission, Vertreter von NGOs sowie Branchenvertreter.

Nicht zuletzt würdigten wir den Beitrag unserer Mitarbeitenden zum anhaltenden Wachstum unseres Unternehmens im Rahmen von Feierlichkeiten in aller Welt. In der Schweiz veranstalteten wir, neben den bereits erwähnten Festakten, eine grosse Feier in Lausanne. Erstmals waren dabei 11 500 Mitarbeitende aus der ganzen Schweiz zu einer Feier an einem Ort geladen.



Am Standort der ursprünglichen Fabrik des Firmengründers Henri Nestlé in Vevey, Schweiz, eröffnete Nestlé das neue Erlebniszentrum *nest*. Der Architekt David Linford hat Teile des alten Fabrikgebäudes in die futuristische Struktur des Neubaus integriert.



CEO Paul Bulcke (links) und VR-Präsident Peter Brabeck-Letmathe (rechts) mit dem Schweizer Bundespräsidenten Johann Schneider-Ammann (Mitte) im Juni an der Eröffnung von *nest*.



11 500 Nestlé Mitarbeitende waren eingeladen, am 24. Juni mit Musik und Feuerwerk 150 Jahre Leidenschaft für Ernährung zu feiern.



CEO Paul Bulcke und VR-Präsident Peter Brabeck-Letmathe begrüßten Mitarbeitende aus der ganzen Schweiz an der 150-Jahr-Feier in Lausanne.

Die Verbundenheit innerhalb der globalen Nestlé-Familie stärkten wir mit einer Social-Media-Kampagne, die Mitarbeitende einlud, ihre Begeisterung für ihre Arbeit bei Nestlé zu teilen. Mit der ersten globalen Initiative dieser Art wollen wir unsere Mitarbeitenden dazu anregen, sich auf unserem gemeinsamen Weg zu künftigen Erfolgen als Botschafter von Nestlé zu verstehen.

Damit haben wir anlässlich unseres Jubiläums einerseits zurückgeschaut, um unsere Vergangenheit zu feiern. Andererseits blickten wir nach vorn: auf das, was wir unternehmen, um die nächsten 150 Jahre von Nestlé zu gestalten. Der Respekt für die Zukunft gehört zu den Kernwerten unseres Unternehmens und 2016 war ein guter Anlass, darüber nachzudenken, wie wir zur Versorgung künftiger Generationen beitragen wollen.

Wir stehen heute vor grossen Herausforderungen und einem beispiellosen Wandel, aber auch vor aussergewöhnlichen Chancen. Die Welt hat sich in den vergangenen eineinhalb Jahrhunderten massiv verändert – und wird sich laufend wandeln. Dank unserer Anpassungsfähigkeit, unseres Innovationsvermögens und unserer Wandelbarkeit sind wir gut aufgestellt, um weiterhin nachhaltig zu wachsen. Unser Erfolg beruht auf unserer Fähigkeit, uns ständig neu zu erfinden, sowie auf unserer Entschlossenheit, die Herausforderungen zu bewältigen, mit denen die Welt konfrontiert ist.



Das Erlebniszentrum *nest* lädt die Besucher zu einer Entdeckungsreise in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Nestlé ein.



Anlässlich der Feier gab das Unternehmen eine Neuauflage der offiziellen Geschichte von Nestlé heraus. Sie umfasst die historische Entwicklung von 20 wichtigen Marken der Nestlé-Familie.



Nach einem umfassenden Umbau wurde das Alimentarium – Museum für Ernährung in Vevey, der Heimatstadt von Nestlé in der Schweiz, von CEO Paul Bulcke (links) und VR-Präsident Peter Brabeck-Letmathe (rechts) wiedereröffnet.



Das Musée Jenisch in Vevey zeigte eine Sonderausstellung mit Werken aus der Kunstsammlung Nestlé, darunter Werke von lokal und international bekannten Schweizer Künstlern.



VR-Präsident Peter Brabeck-Letmathe unterstrich an der Eröffnung des Alimentarium – Museum für Ernährung die Bedeutung der Ernährung für einen aktiven und gesunden Lebensstil.

Finanzielle Angaben

Schlüsselzahlen (konsolidiert)

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

	2015	2016
Ergebnisse		
Umsatz	88 785	89 469
Operatives Ergebnis	13 382	13 693
in % des Umsatzes	15,1%	15,3%
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	9 066	8 531
in % des Umsatzes	10,2%	9,5%

Bilanz und Geldflussrechnung

Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	62 338	64 590
Nettoverschuldung	15 425	13 913
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Eigenkapital	24,7%	21,5%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	14 302	15 582
in % der Nettoverschuldung	92,7%	112,0%
Freier Geldfluss ^(a)	9 945	10 108
Ausgaben für Sachanlagen	3 872	4 010
in % des Umsatzes	4,4%	4,5%

Angaben je Aktie

Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf (in Millionen Einheiten)		3 129	3 091
Unverwässerter Gewinn je Aktie	CHF	2.90	2.76
Nachhaltiger Gewinn je Aktie ^(b)	CHF	3.31	3.40
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrats der Nestlé AG	CHF	2.25	2.30

Börsenkapitalisierung, Ende Dezember

	229 947	226 310
Personalbestand (in Tausend)	335	328

(a) Geldfluss aus Geschäftstätigkeit abzüglich der Ausgaben für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte, 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		Total USD		Total EUR	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Umsatz	88 785	89 469	92 143	90 796	83 153	82 055
Operatives Ergebnis	13 382	13 693	13 889	13 896	12 533	12 558
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	9 066	8 531	9 409	8 658	8 491	7 824
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	62 338	64 590	63 012	63 156	57 651	60 075
Börsenkapitalisierung, Ende Dezember	229 947	226 310	232 434	221 287	212 658	210 490
Je Aktie						
Unverwässerter Gewinn je Aktie	2.90	2.76	3.01	2.80	2.72	2.53

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

Überblick

Einführung

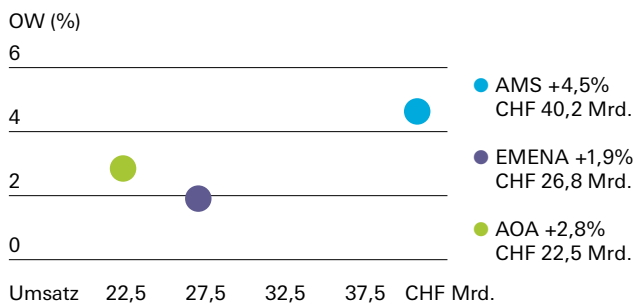
Unser organisches Wachstum für 2016 lag am oberen Ende der Branche, doch am unteren Ende unserer Erwartungen. Wir verzeichneten eine solide Verbesserung der operativen Ergebnismarge und unser Geldfluss stieg erheblich. Im Jahr 2017 erwarten wir ein organisches Wachstum zwischen 2% und 4%. Um die künftige Profitabilität zu steigern, planen wir eine beträchtliche Erhöhung der Restrukturierungskosten im Jahr 2017. Infolgedessen gehen wir von einer stabilen operativen Ergebnismarge bei konstanten Wechselkursen aus. Wir erwarten eine Steigerung des nachhaltigen Gewinns je Aktie bei konstanten Wechselkursen und der Kapitaleffizienz.

Umsatz nach geografischer Aufteilung

	Veränderungen 2016/2015 (in %)		In CHF Mio.
	In CHF	In lokaler Währung	
Nach wichtigsten Märkten			2016
Vereinigte Staaten	+5,6%	+3,2%	26 704
Region China	-7,4%	-4,4%	6 536
Frankreich	-7,6%	-9,5%	4 478
Brasilien	+5,0%	+6,5%	4 120
Deutschland	-1,9%	-3,9%	2 874
Philippinen	+3,6%	+5,7%	2 741
Grossbritannien	-9,3%	+0,4%	2 725
Mexiko	-5,6%	+8,7%	2 596
Kanada	+2,5%	+3,5%	1 893
Italien	-0,3%	-2,4%	1 861
Japan	+21,3%	+6,8%	1 747
Spanien	+1,3%	-0,8%	1 690
Australien	+1,3%	-0,8%	1 519
Schweiz	-4,8%	-4,8%	1 475
Russland	+5,2%	+11,9%	1 400
Übrige Märkte	-0,1%	(a)	25 110
Total	+0,8%	(a)	89 469

(a) Nicht anwendbar.

Umsatz und organisches Wachstum (OW) nach geografischer Aufteilung



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

Breit abgestütztes Wachstum

	Gruppe	EMENA	AMS	AOA	Industrie-länder	Aufstrebende Märkte
Umsatz (in Milliarden CHF)	89,5	26,8	40,2	22,5	52,1	37,4
Internes Realwachstum (RIG) %	+2,4%	+2,4%	+2,0%	+3,0%	+2,3%	+2,4%
Preisanpassungen %	+0,8%	-0,5%	+2,5%	-0,2%	-0,6%	+2,9%
Organisches Wachstum (OW) %	+3,2%	+1,9%	+4,5%	+2,8%	+1,7%	+5,3%

Resultate der Gruppe

Im Jahr 2016 stieg der Umsatz um 0,8% auf CHF 89,5 Milliarden, mit einem Wechselkurseffekt von -1,6%. Veräusserungsbereinigte Akquisitionen verminderten den Umsatz um 0,8%. Das organische Wachstum betrug 3,2%, das interne Realwachstum erreichte mit 2,4% ein Dreijahreshoch. Die Preisanpassungen beschränkten sich auf 0,8%, mit einigen Verbesserungen in der zweiten Jahreshälfte. Wir erwarten, dass die Preisanpassungen sich im Gesamtjahr 2017 weiter verbessern. Das organische Wachstum und das interne Realwachstum waren breit abgestützt, was die Stärke und Robustheit unseres breit gefächerten Portfolios deutlich macht. Innovationen stützten das Volumenwachstum: 30% des Umsatzes generierten Produkte, die in den letzten drei Jahren eingeführt oder überarbeitet wurden. Der E-Commerce machte 5% des Umsatzes aus, +18% im Jahresvergleich.

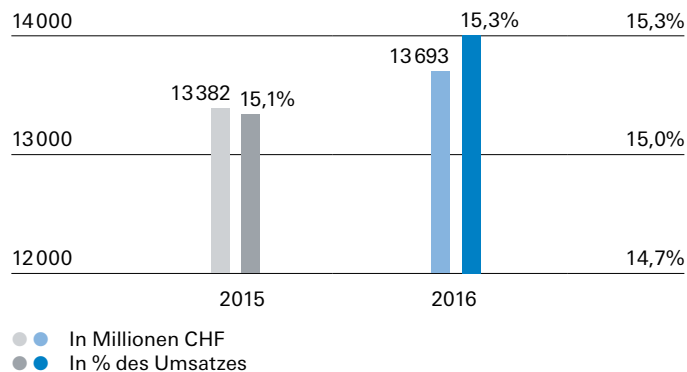
Operatives Ergebnis

Das operative Ergebnis belief sich auf CHF 13,7 Milliarden mit einer Marge von 15,3%. Dies entspricht +20 Basispunkten auf einer publizierten Basis und +30 Basispunkten bei konstanten Wechselkursen. Wir erreichten diese Margenverbesserung bei gestiegenen Investitionen in Markenunterstützung, digitales Marketing, Forschung und Entwicklung und in neue Nutritions- und Gesundheitsplattformen. Die Ausgaben für Marketing, das für Konsumenten sichtbar ist, stiegen um 6,3% bei konstanten Wechselkursen. Die Restrukturierungskosten wurden auf CHF 300 Millionen im Jahr 2016 verdoppelt, um strukturelle Initiativen zur Kosteneinsparung zu unterstützen.

Reingewinn

Der Reingewinn von CHF 8,5 Milliarden wurde von mehreren Posten beeinträchtigt, hauptsächlich von einer einmaligen, nicht liquiditätswirksamen Anpassung der latenten Steuern. Der ausgewiesene Gewinn je Aktie sank aus den gleichen Gründen um 4,8% auf CHF 2.76. Der nachhaltige Gewinn je Aktie bei konstanten Wechselkursen stieg um 3,4%.

Operatives Ergebnis



Operatives Segment: Operatives Ergebnis

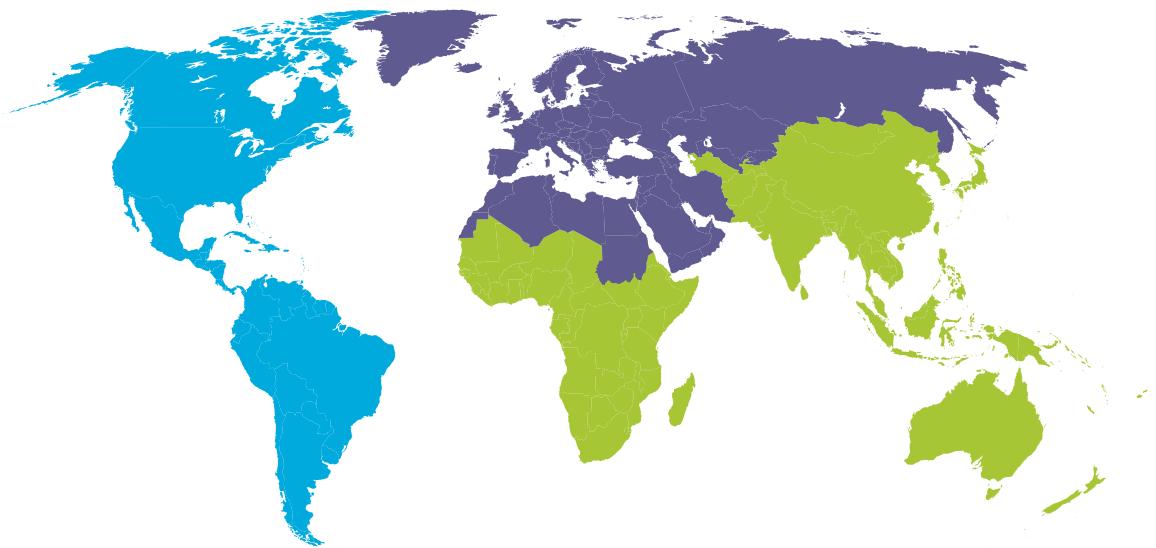
In % des Umsatzes

Zone EMENA	16,7
Zone AMS	19,3
Zone AOA	19,0
Nestlé Waters	11,9
Nestlé Nutrition	22,7
Übrige Geschäfte ^(a)	15,2

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

	Umsatz nach geografischer Aufteilung	Mitarbeitende nach geografischer Aufteilung	Fabriken nach geografischer Aufteilung
AMS	44,9% (2015: 44,1%)	33,2% (2015: 32,5%)	158 (2015: 161)
EMENA ^(a)	30,0% (2015: 30,9%)	33,2% (2015: 34,7%)	151 (2015: 166)
AOA	25,1% (2015: 25,0%)	33,6% (2015: 32,8%)	109 (2015: 109)

(a) 10 046 Mitarbeitende in der Schweiz 2016.



Mitarbeitende nach Tätigkeitsbereichen

In Tausenden

	2015	2016
Fabriken	170	168
Verwaltung und Verkauf	165	160
Total	335	328

Geldfluss und Umlaufvermögen

Der operative Geldfluss verbesserte sich um CHF 1,3 Milliarden auf CHF 15,6 Milliarden (17,4% des Umsatzes), teilweise bedingt durch die Verminderung des Umlaufvermögens. Der freie Geldfluss verbesserte sich um CHF 200 Millionen auf CHF 10,1 Milliarden (11,3% des Umsatzes). Dies zeigt unsere Fähigkeit, selbst in einem herausfordernden Wechselkursumfeld konsistent einen starken Geldfluss zu erwirtschaften. Das durchschnittliche Umlaufvermögen sank um 190 Basispunkte von 4,7% auf 2,8% des Umsatzes (im Durchschnitt der letzten fünf Quartale).

Finanzlage

Im Jahr 2016 verringerte sich die Nettoverschuldung der Gruppe von CHF 15,4 Milliarden auf CHF 13,9 Milliarden. Unser starker freier Geldfluss von CHF 10,1 Milliarden während des Jahres konnte die Dividendenauszahlung von CHF 6,9 Milliarden mehr als kompensieren.

Rentabilität des investierten Kapitals

Die Rentabilität des investierten Kapitals unter Berücksichtigung des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte verbesserte sich um 30 Basispunkte auf 11,2%. Die Rentabilität des investierten Kapitals ohne Goodwill und immaterielle Vermögenswerte verbesserte sich um 180 Basispunkte auf 31,7%.

Dividende

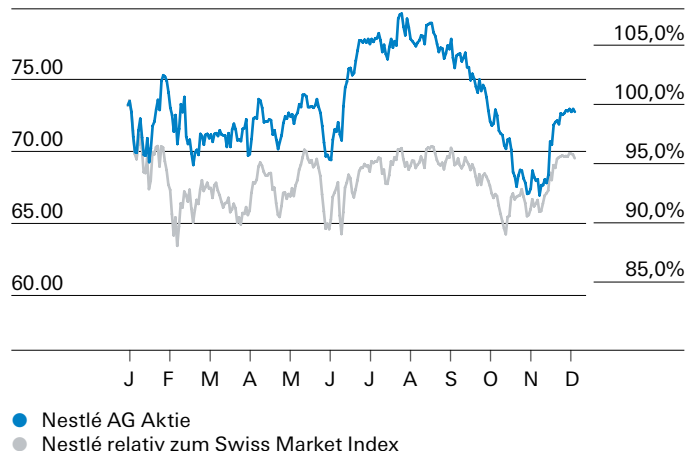
Der Verwaltungsrat schlägt den Aktionären eine Dividende von CHF 2.30 je Aktie vor. 2015 betrug die Dividende je Aktie CHF 2.25.

Ausblick

Im Jahr 2017 erwarten wir ein organisches Wachstum zwischen 2% und 4%. Um die künftige Profitabilität zu steigern, planen wir eine beträchtliche Erhöhung der Restrukturierungskosten im Jahr 2017. Infolgedessen gehen wir von einer stabilen operativen Ergebnismarge bei konstanten Wechselkursen aus. Wir erwarten eine Steigerung des nachhaltigen Gewinns je Aktie bei konstanten Wechselkursen und der Kapitaleffizienz.

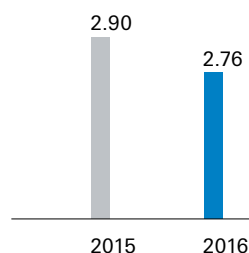
Kursentwicklung der Nestlé AG 2016

In CHF



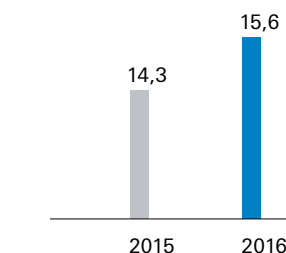
Gewinn je Aktie

In CHF



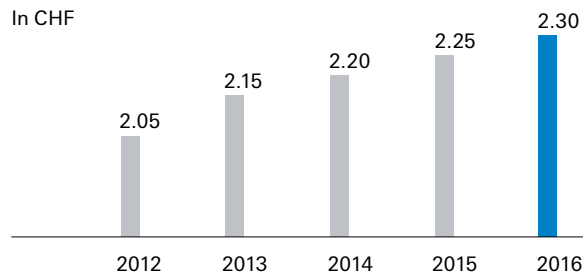
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

In Milliarden CHF



Dividende je Aktie

In CHF



Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten

Führungsrolle in dynamischen Kategorien

In Millionen CHF

	2015	2016	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Getränke in flüssiger und Pulverform					
Löslicher Kaffee / Kaffeesysteme	8 880	9 072		45,8%	
Übrige	10 365	10 720		54,2%	
Gesamtumsatz	19 245	19 792		100,0%	
Operatives Ergebnis	4 100	4 111		20,8%	
Wasserprodukte					
Gesamtumsatz	7 112	7 414		+5,0%	+5,0%
Operatives Ergebnis	796	906		12,2%	
Milchprodukte und Speiseeis					
Milchprodukte	10 686	10 540		73,5%	
Speiseeis	3 951	3 791		26,5%	
Gesamtumsatz	14 637	14 331		100,0%	
Operatives Ergebnis	2 471	2 640		18,4%	
Nutrition-Produkte und Health Science					
Gesamtumsatz	14 854	15 038		+1,6%	+2,0%
Operatives Ergebnis	2 909	2 775		18,5%	
Fertiggerichte und Produkte für die Küche					
Tiefkühl- und gekühlte Produkte	6 984	6 512		53,6%	
Kulinarische und andere Produkte	5 595	5 636		46,4%	
Gesamtumsatz	12 579	12 148		100,0%	
Operatives Ergebnis	1 724	1 817		15,0%	
Süßwaren					
Schokolade	6 365	6 267		72,2%	
Zuckerkonfekt	1 130	1 111		12,8%	
Biskuits	1 375	1 301		15,0%	
Gesamtumsatz	8 870	8 679		100,0%	
Operatives Ergebnis	1 246	1 190		13,7%	
Produkte für Heimtiere					
Gesamtumsatz	11 488	12 067		+4,4%	+5,3%
Operatives Ergebnis	2 386	2 535		21,0%	

Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz	CHF 26,4 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 4,2%
Internes Realwachstum	+ 1,3%
Operative Ergebnismarge	19,3%
Operative Ergebnismarge	- 10 Basispunkte

Die Zone verzeichnete ein gutes und beständiges organisches Wachstum.

In Nordamerika beschleunigte sich das Wachstum im Jahresvergleich. In der Kategorie Produkte für Heimtiere unterstützten Innovationen das gute Wachstum im gesamten Katzenfuttersortiment. Bei Hundefutter erzielte das Premiumpportfolio eine gute Leistung: Sowohl *Merrick* als auch *Purina ONE* und *Pro Plan* erwirtschafteten ein zweistelliges Wachstum. *Beneful* stabilisierte sich im Zuge von Fortschritten bei der Neuinszenierung der Marke. *Coffee Mate* erhielt seine gute Wachstumsdynamik durch Innovationen wie 64 oz. und neue Geschmacksrichtungen wie *natural bliss* aufrecht. *Lean Cuisine* und *Stouffer's Fit Kitchen* erwirtschafteten starkes organisches Wachstum, gestützt von neuen Produktlinienerweiterungen. Die Leistung von Süßwaren in den Vereinigten Staaten war enttäuschend, beeinträchtigt vom wettbewerbsintensiven Umfeld und vom geringen Wachstum im Mainstream-Schokoladenmarkt.

In Lateinamerika wurde das starke organische Wachstum befördert von Preisanpassungen infolge Währungsabwertungen, während das interne Realwachstum sich verlangsamte.

In Brasilien verzeichneten wir ein hohes einstelliges organisches Wachstum. Erhebliche Preisanpassungen zum Ende des ersten Halbjahres beeinträchtigten kurzfristig die Volumina. *Nescafé Dolce Gusto* und *KitKat* wuchsen weiter zweistellig. Mexiko verbuchte ein weiteres gutes Wachstumsjahr, das breit abgestützt war auf Milchprodukte, Kaffeeweisser, löslichen Kaffee, *Nescafé Dolce Gusto* und Schokolade. Die Kategorie Produkte für Heimtiere erwirtschaftete weiterhin in der gesamten Region ein starkes Wachstum.

Die operative Ergebnismarge sank um 10 Basispunkte, bedingt durch einen Anstieg der Restrukturierungskosten. Die Profitabilität verbesserte sich in Nordamerika, doch Lateinamerika war stark betroffen von der hohen Kosteninflation aufgrund von Währungsabwertungen und Rohstoffpreisen.

Zone AMS

In Millionen CHF

	2015	2016	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Vereinigte Staaten und Kanada	17 187	17 974			
Lateinamerika und Karibik	8 657	8 382			
Getränke in flüssiger und Pulverform	2 860	2 771			
Milchprodukte und Speiseeis	6 609	6 764			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	4 833	4 922			
Süßwaren	3 454	3 340			
Produkte für Heimtiere	8 088	8 559			
Gesamtumsatz	25 844	26 356		+ 1,3%	+ 4,2%
Operatives Ergebnis	5 021	5 074			19,3%
Ausgaben für Sachanlagen	1 038	1 030			3,9%

Zone Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Umsatz	CHF 16,2 Milliarden
Organisches Wachstum	+2,0%
Internes Realwachstum	+2,7%
Operative Ergebnismarge	16,7%
Operative Ergebnismarge	+ 100 Basispunkte

Die Zone erwirtschaftete ein starkes internes Realwachstum, beschleunigte sich im vierten Jahr in Folge und gewann Marktanteile, was ihre Innovationsfähigkeit aufzeigt.

In Westeuropa ergab sich das positive organische Wachstum aus einem soliden internen Realwachstum. Die Preisanpassungen waren aufgrund der dauerhaft niedrigen Rohstoffpreise, des Handelsdrucks und des intensiven Wettbewerbs negativ. Die Kategorie Produkte für Heimtiere, *Nescafé* und Pizza waren in den meisten Märkten weiter die wichtigsten Wachstumsquellen. In Deutschland und Frankreich hatten wir ein solides internes Realwachstum, während Südeuropa ein gutes organisches und internes Realwachstum verzeichnete. Im Vereinigten Königreich war es hingegen ein besonders herausforderndes Jahr, in dem sowohl das Volumen als auch die Preisanpassungen leicht zurückgingen.

Zentral- und Osteuropa erwirtschafteten weiterhin starkes organisches Wachstum auf der Grundlage von gutem internem Realwachstum und positiven Preisanpassungen. In Russland erreichten wir ein zweistelliges organisches Wachstum bei positivem internem Realwachstum. Dies

umfasste ein starkes Wachstum bei *Nescafé* löslichem Kaffee, insbesondere *Barista*. Russland war der Nestlé-Markt mit der weltweit stärksten Leistung der Kategorie Produkte für Heimtiere, angeführt von *Felix* Katzenfutter. Die Inflation in Russland und der Ukraine trieb die Preisanpassungen in der Region an, während alle anderen Märkte deflationäre Preisanpassungen erlebten.

Das Geschäft im Nahen Osten und in Nordafrika blieb mit positivem organischem Wachstum robust, das instabile Umfeld und der deflationäre Druck verlangsamten die Dynamik jedoch. Die Ereignisse im Irak, im Jemen, in Libyen und Syrien hatten weiterhin Auswirkungen. Es herrschte zudem deflationärer Druck auf Milchprodukte in der Region. In der Türkei trieben *Nescafé* und Süßwaren das zweistellige Wachstum an. Der Markt in Nordafrika erzielte auch eine gute Leistung.

Die operative Ergebnismarge verbesserte sich um 100 Basispunkte, während die Restrukturierungskosten und Marketinginvestitionen stiegen. Die Profitabilität verbesserte sich in den meisten Kategorien als Ergebnis der Premiumisierung, der vorteilhaften Volumennutzung, der Effizienzgewinne und der günstigen Inputkosten. Das Portfoliomanagement leistete einen positiven Beitrag mit der Schaffung des Joint Ventures Froneri für Speiseeis.

Zone EMENA

In Millionen CHF

	2015	2016	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Westeuropa	11 022	10 828			
Ost- und Zentraleuropa	2 629	2 704			
Naher Osten und Nordafrika	2 752	2 717			
Getränke in flüssiger und Pulverform	4 366	4 477			
Milchprodukte und Speiseeis	2 171	1 992			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	3 853	3 757			
Süßwaren	3 124	3 043			
Produkte für Heimtiere	2 889	2 980			
Gesamtumsatz	16 403	16 249		+2,7%	+2,0%
Operatives Ergebnis	2 572	2 712		16,7%	
Ausgaben für Sachanlagen	710	738		4,5%	

Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Umsatz	CHF 14,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,2%
Internes Realwachstum	+2,9%
Operative Ergebnismarge	19,0%
Operative Ergebnismarge	+ 60 Basispunkte

In der Zone nahmen das interne Realwachstum und das organische Wachstum im Laufe des Jahres zunehmend Fahrt auf. Die Marktanteile erholten sich und nahezu alle Märkte leisteten einen Beitrag.

Die aufstrebenden Märkte der Zone hatten insgesamt ein gutes Jahr, das Wachstum beschleunigte sich in den meisten Geschäften. *Yinlu* war die Hauptausnahme, was das organische Wachstum der Zone um 260 Basispunkte verminderte. In China beeinträchtigte der zweistellige Rückgang bei *Yinlu* das Wachstum insgesamt. Mehrere Initiativen zum Turnaround des Geschäfts sind im Gange, im Jahr 2017 wird eine Stabilisierung erwartet. Milchprodukte (mit Ausnahme von *Yinlu*) und Süswaren wuchsen positiv und *Nescafé* erzielte eine gute Leistung. Südostasien war stark, mit zweistelligem Wachstum in Vietnam und Indonesien, insbesondere durch Milchprodukte und *Milo*. Auch die Philippinen verzeichneten mit hohem einstelligem Wachstum eine gute Leistung, besonders bedingt durch *Bear Brand* bei Milchprodukten. Subsahara-Afrika verzeichnete gutes Wachstum. Das interne Realwachstum blieb trotz Preiserhöhungen zum Ausgleich der Währungsentwertung positiv.

Zentral- und Westafrika (einschliesslich Ghana, Côte d'Ivoire und Nigeria) und Äquatorialafrika (einschliesslich Angola) verzeichneten ein gutes zweistelliges Wachstum, wobei *Maggi* und *Nido* gut abschnitten. Unser Geschäft in Indien wuchs trotz nachteiliger Auswirkungen der Demonetarisierung zum Jahresende. *Maggi*-Nudeln gewannen weiterhin Marktanteile zurück. Süswaren erzielten mit *KitKat* ebenfalls gute Leistungen. Auch Pakistan verbuchte ein starkes Wachstum durch Milchprodukte, trinkfertige Produkte und andere Kategorien.

Bei den Industrieländern verzeichneten Japan ein gutes Wachstum und Ozeanien ein solides internes Realwachstum. Japan erzielte im Vergleich mit der Zone und der Gruppe ein überdurchschnittliches organisches Wachstum, das sich gleichmässig auf das interne Realwachstum und Preisanpassungen verteilte. Dies basierte auf Innovation und Premiumisierung bei *Nescafé* und *KitKat*. Ozeanien verzeichnete ein solides internes Realwachstum im Einklang mit der Gruppe, welches weitgehend durch den anhaltenden Deflationsdruck ausgeglichen wurde.

Die Zone verbesserte ihre operative Ergebnismarge um 60 Basispunkte, während sie zugleich die Marketinginvestitionen erhöhte. Die positive Entwicklung der Bruttomarge wurde gestützt von günstigen Inputkosten, besonders bei Milchprodukten, sowie Kosteneinsparungen und einer Verbesserung bei Volumen und Produktmix. Die Auswirkungen erhöhter Restrukturierungsausgaben wurden von den niedrigeren einmaligen Kosten im Zusammenhang mit *Maggi* in Indien mehr als ausgeglichen.

Zone AOA

In Millionen CHF

	2015	2016	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
ASEAN-Märkte	4 260	4 492			
Ozeanien und Japan	2 494	2 726			
Übrige asiatische Märkte	5 692	5 464			
Subsahara-Afrika	1 892	1 811			
Getränke in flüssiger und Pulverform	4 979	5 223			
Milchprodukte und Speiseeis	4 932	4 710			
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	1 969	2 052			
Süswaren	1 947	1 980			
Produkte für Heimtiere	511	528			
Gesamtumsatz	14 338	14 493		+2,9%	+3,2%
Operatives Ergebnis	2 632	2 756			19,0%
Ausgaben für Sachanlagen	482	512			3,5%

Nestlé Waters

Umsatz	CHF 7,9 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 4,5%
Internes Realwachstum	+ 4,5%
Operative Ergebnismarge	11,9%
Operative Ergebnismarge	+ 110 Basispunkte

Die operative Ergebnismarge verbesserte sich stark um 110 Basispunkte, während die Marketinginvestitionen ebenfalls stiegen. Dies war möglich dank einer Kombination aus Volumenwachstum, positivem Produktmix durch Premi- misierung, operativen Kosteneinsparungen und günstigen Inputkosten.

Nestlé Waters erhielt seine gute organische Wachstumsdy- namik auf der Grundlage internen Realwachstums aufrecht. Die Preisanpassungen blieben flach.





In den Vereinigten Staaten verzeichneten die Premium- marken ein weiteres Jahr des dynamischen Wachstums und die regionalen Marken *Poland Spring*, *Ice Mountain* und *Deer Park* leisteten im Vergleich mit der Gruppe und mit Nestlé Waters überdurchschnittliche Beiträge. Der Produktionsstill- stand einer Fabrik in Texas infolge eines Tornados im April wirkte sich negativ aus. In Europa behielten die meisten Märkte ihr Wachstum bei, nachdem 2015 bedingt durch die Hitzewelle ein starkes Jahr war. Es gab gute Beiträge aus dem Vereinigten Königreich, aus Spanien und Deutschland. Von den übrigen Märkten schnitten Südostasien, Mexiko und Nordafrika gut ab.

Weiteres starkes Wachstum generierten die internationa- len Premium-Mineralwassermarken *Perrier* und *S.Pellegrino*, die doppelt so schnell wie das Mainstream-Portfolio wuchsen.

Die internationale Flaggschiffmarke *Nestlé Pure Life* leistete einen guten Beitrag, mit einem innerhalb von Nestlé Waters überdurchschnittlichen organischen Wachstum.

Nestlé Waters

In Millionen CHF

	2015	2016	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Europa	1 949	1 966	 24,8%		
Vereinigte Staaten und Kanada	4 131	4 385	 55,3%		
Übrige Regionen	1 545	1 575	 19,9%		
Gesamtumsatz	7 625	7 926	 100,0%	+ 4,5%	+ 4,5%
Operatives Ergebnis	825	946	11,9%		
Ausgaben für Sachanlagen	432	496	6,3%		

Nestlé Nutrition

Umsatz	CHF 10,3 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 1,5%
Internes Realwachstum	+ 0,9%
Operative Ergebnismarge	22,7%
Operative Ergebnismarge	+ 10 Basispunkte

Die Verbesserung der operativen Ergebnismarge war breit abgestützt auf Säuglingsnahrung sowie Babynahrung, bedingt durch niedrige Milchpreise. Zugleich stiegen die Marketinginvestitionen in die Marken.





Nestlé Nutrition wuchs im Kontext einer veränderten Kategoriedynamik, insbesondere in China, sowie deflationären Drucks infolge anhaltend niedriger Milchpreise.

Die Marktdynamik in China war im Vorfeld der Umsetzung neuer Vorschriften schwach, was zu Anpassungen der Lagerbestände im Handel sowohl in Festlandchina als auch in Hongkong führte. Niedrige Milchpreise und intensiver Wettbewerb wirkten sich auf die Preisanpassungen aus, insbesondere im Premiumsegment. Gleichzeitig verzeichnete *illumina* ein weiteres starkes Wachstumsjahr und gewann Marktanteile, um zur führenden Marke in seiner Kategorie in China zu werden. Wir verstärkten auch unsere E-Commerce-Ressourcen und gewannen in diesem wichtigen Kanal Marktanteile.

Das Wachstum in den Vereinigten Staaten war im Verlauf des Jahres schwach. Wir begannen mit der Überarbeitung der Marke *Gerber* und verbesserten die Produktverpackung und -rezepturen, einschliesslich vieler Bio-Angebote. Lateinamerika verzeichnete eine starke Dynamik, geleitet von Innovationen wie *Mucilon Iron Plus* Zerealien in Brasilien und *NAV Optipro* in Mexiko. Das Wachstum in Südostasien war ebenfalls solide, wobei die Philippinen gute Leistungen erzielten.

Nestlé Nutrition

In Millionen CHF

	2015	2016	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
EMENA	2 062	1 978	 19,2%		
AMS	3 688	3 751	 36,3%		
AOA	4 711	4 597	 44,5%		
Gesamtumsatz	10 461	10 326	 100,0%	+ 0,9%	+ 1,5%
Operatives Ergebnis	2 361	2 342	22,7%		
Ausgaben für Sachanlagen	489	414	4,0%		

Übrige Geschäfte

Umsatz	CHF 14,1 Milliarden
Organisches Wachstum	+3,7%
Internes Realwachstum	+3,4%
Operative Ergebnismarge	15,2%
Operative Ergebnismarge	-50 Basispunkte

Nestlé Professional wuchs weiterhin, geleitet von einem mittleren einstelligen Wachstum in den aufstrebenden Märkten, starkem Wachstum in Russland und Mexiko sowie solidem Wachstum in China. Auch die Vereinigten Staaten verzeichneten ein gutes organisches Wachstum, während das Geschäft in Kanada und Westeuropa zurückging. Ab 2017 wird Nestlé Professional aufgrund steigender Nachfrage nach mehr kundenspezifischen Produkten und Dienstleistungen nach lokalen und regionalen Gesichtspunkten in die Zonen integriert.

Nespresso wuchs in seinem 30. Jahr nach wie vor. Die Vereinigten Staaten und Kanada verzeichneten eine starke Dynamik aufgrund des andauernden Erfolgs des *VertuoLine*-Systems. Auch der Umsatz in Frankreich profitierte von der Einführung von *VertuoLine* am Ende des Jahres. Das Vereinigte Königreich verzeichnete eine starke Beschleunigung infolge von Markeninvestitionen und der Einführung eines Abonnementmodells. In Asien erzielten sowohl China als auch Südkorea gute Leistungen.

Nestlé Health Science erhielt das gute Wachstumstempo aufrecht. Consumer Care war erneut die wichtigste

Wachstumsquelle. Dazu gehören das *Boost*-Sortiment, *Carnation Breakfast Essentials* und, in Europa, *Meritene*. Medical Nutrition profitierte von starken Beiträgen des Allergieportfolios (besonders in China), *Vitaflo* und oral verarbeiteten Nahrungsergänzungsmitteln in Schlüsselmärkten.

Nestlé Skin Health erzielte eine gute Leistung im Bereich Consumer Care. Wir passten zum Jahresende jedoch die Lagerbestände im Handel an. Ein erhöhter Wettbewerb sowie der Druck von Generika beeinträchtigten das US-Geschäft mit rezeptpflichtigen Produkten.

Die operative Ergebnismarge in diesem Segment wurde von Nestlé Skin Health beeinträchtigt. Die Anpassung von Lagerbeständen im Handel sowie höhere Restrukturierungs- und Prozesskosten wirkten sich auf die Profitabilität aus. Nestlé Health Science federte ebenfalls höhere Restrukturierungskosten ab. Sowohl Nestlé Professional als auch Nespresso verbesserten mithilfe günstiger Inputkosten ihre Profitabilität.

Übrige Geschäfte ^(a)

In Millionen CHF

	2015	2016		RIG (%)	OW (%)
Gesamtumsatz	14 114	14 119		+3,4%	+3,7%
Operatives Ergebnis	2 221	2 144		15,2%	
Ausgaben für Sachanlagen	518	619		4,4%	

(a) Hauptsächlich Nestlé Professional, Nespresso, 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 und die Umsetzung der langfristigen Ziele von Nestlé sicherzustellen.

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 statt, bei der die einzelnen Bewertungen aller Märkte und global geführten Geschäfte aggregiert werden. Nestlé steht zudem im Dialog mit externen Anspruchsgruppen, um mehr über die Themen zu erfahren, die ihnen am wichtigsten sind. Jedes Thema wird im Rahmen einer Relevanzanalyse (veröffentlicht im Bericht *Nestlé in der Gesellschaft*) nach seiner Bedeutung für die Anspruchsgruppen und den potenziellen Auswirkungen für unser Unternehmen beurteilt. Diese Erfassung der verschiedenen Risiken ermöglicht dem Konzern, fundierte Entscheidungen im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit der Gruppe zu treffen.

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

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

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

Einflussfaktoren auf das Ergebnis

Das Ansehen von Nestlé basiert auf dem Vertrauen ihrer Konsumenten. Bedeutende Ereignisse im Zusammenhang mit ernststen Verstössen gegen Sicherheitsstandards, die für Nahrungsmittel oder sonstige Bereiche gelten, können sich nachteilig auf den Ruf und das Markenimage von Nestlé auswirken. Das Unternehmen verfügt über die erforderlichen Verfahren, Prozesse und Systeme zur laufenden Überwachung und Kontrolle, um eine hohe Produktqualität zu gewährleisten und Gesundheitsrisiken im Zusammenhang

mit der Handhabung, Zubereitung und Lagerung entlang der Wertschöpfungskette vorzubeugen.

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

Die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie ist mit dem globalen Phänomen der rapide ansteigenden Fettleibigkeit konfrontiert. Das Unternehmen verfolgt das langfristige Ziel, durch Forschung und ernährungswissenschaftliches Know-how die Ernährung, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern. Dazu will das Unternehmen zu einem gesünderen Ess- und Trinkverhalten sowie Lebensstil beitragen und den Zugang zu sicherer und erschwinglicher Nahrung fördern.

Nestlé ist auf die nachhaltige Versorgung mit verschiedenen Rohstoffen und Verpackungsmaterialien angewiesen. Faktoren wie längerfristige Veränderungen der Wettermuster, Wasserknappheit, veränderte Produktionsmuster, wirtschaftliche und soziale Ungleichbehandlung in Lieferketten könnten sowohl Kapazitätsengpässe als auch einen Reputationsschaden verursachen. Das Unternehmen ist jedoch langfristige Verpflichtungen eingegangen, um bessere Anbaumethoden zu fördern, die ländliche Entwicklung im Einklang mit lokalen Prioritäten zu unterstützen und Themen wie die Ungleichbehandlung der Geschlechter oder die Abholzung von Wäldern entlang unserer Versorgungskette anzugehen. Die bei der Umsetzung dieser Verpflichtungen erzielten Fortschritte werden überwacht, um deren positive soziale und ökologische Effekte sicherzustellen, während wir gleichzeitig unsere eigene Wachstumsstrategie vorantreiben.

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

Veränderungen bei Kundenbeziehungen und in der Kundenlandschaft können unser Wachstum mindern, wenn es

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

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

Die Gruppe unterliegt den Umweltauflagen aller Länder, in denen sie tätig ist. Ferner hat sie Kontrollmechanismen eingeführt, um die geltenden 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. Nestlé verfügt über Verfahren, um sämtliche Gesetze im Zusammenhang mit dem Schutz der Gesundheit und des Wohlergehens von Mitarbeitenden und Vertragspartnern einzuhalten und um sichere und gesunde Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu fördern.

Die Fähigkeit, talentierte Mitarbeitende mit den benötigten Fähigkeiten anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie. Unsere Initiativen und Prozesse zielen darauf ab, eine Hochleistungskultur aufrechtzuerhalten, die von einem geeigneten Vergütungsansatz und einer auf Diversität, Innovation und Wachstum ausgerichteten Mitarbeiterentwicklung unterstützt wird.

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

Grössere Ereignisse an den Finanzmärkten könnten die liquiden Mittel/Verbindlichkeiten der Nestlé-Gruppe beeinträchtigen. Dies betrifft unter anderem Währungsent-

wicklungen, Zinsen, Absicherungsgeschäfte, Pensionsverpflichtungen, Vorsorgepläne, Bank- und Warenkredite und steigende Kapitalkosten. Nestlé hat alle erforderlichen Massnahmen getroffen, um die Folgen eines solchen Ereignisses zu begrenzen. Dazu gehören eine starke Governance zur aktiven Verwaltung der Risiken und eine langfristige Perspektive bei Finanzanlagen und Verbindlichkeiten.

Nestlé verfügt über Fabriken in 86 Ländern und erzielt Umsätze in 191 Ländern. Sicherheits-, instabilitäts-, ausserhandels-, beschäftigungs- und infrastrukturbezogene sowie politische, rechtliche, regulatorische, steuerliche und/oder makroökonomische Risiken können sich auf die Geschäftstätigkeit der Gruppe in einem Land oder in einer Region auswirken. Bedeutende Ereignisse, die durch Naturkatastrophen (Überschwemmungen, Dürre, Infektionskrankheiten usw.) ausgelöst werden, können ebenfalls die operative Fähigkeit von Nestlé einschränken. All diese Ereignisse könnten zu Lieferunterbrechungen führen und die Finanzergebnisse von Nestlé beeinträchtigen. Zum Schutz vor einem solchen Ereignis hat die Gruppe Systeme zur laufenden Überwachung und Ad-hoc-Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit eingeführt. Zudem stellen die geografische Reichweite und die breite Produktpalette von Nestlé einen umfassenden natürlichen Schutz dar.

Fabriken

Nord- und Südamerika (AMS)

Argentinien	6	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Bolivien	1	●							
Brasilien	22	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Kanada	7	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Chile	7	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Kolumbien	4	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
Costa Rica	1	●							
Kuba	3	●●●							
Dominikanische Republik	2	●●							
Ecuador	3	●●●							
Guatemala	3	●●●							
Mexiko	11	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Nicaragua	1	●							
Panama	2	●●							
Peru	1	●							
Trinidad und Tobago	1	●							
Vereinigte Staaten	77	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Uruguay	1	●							
Venezuela	5	●●●●●							

Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Angola	1	●							
Australien	9	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Bangladesch	1	●							
Kamerun	1	●							
Côte d'Ivoire	2	●●							
Dem. Republik Kongo	1	●							
Äthiopien	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	5	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
Republik Korea	1	●							
Senegal	1	●							
Singapur	2	●●							
Südafrika	6	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Sri Lanka	1	●							
Thailand	8	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Vietnam	5	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
Simbabwe	1	●							

Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Algerien	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Österreich	1	●							
Bahrain	1	●							
Belgien	1	●							
Bulgarien	1	●							
Tschechische Rep.	3	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Dänemark	1	●							
Ägypten	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Finnland	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Frankreich	20	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Deutschland	15	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Griechenland	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Ungarn	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Iran	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Irak	1	●							
Irland	1	●							
Israel	9	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Italien	11	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Jordanien	1	●							
Libanon	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Marokko	1	●							
Niederlande	1	●							
Polen	5	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
Portugal	3	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Katar	1	●							
Republik Serbien	1	●							
Rumänien	1	●							
Russland	6	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Saudi-Arabien	7	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Slowakische Rep.	1	●							
Spanien	10	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Schweden	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Schweiz	11	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Syrien	1	●							
Tunesien	1	●							
Türkei	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●
Ukraine	3	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Vereinigte Arabische Emirate	3	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Grossbritannien	9	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●
Usbekistan	2	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●

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
- Süßwaren
- Produkte für Heimtiere

Corporate Governance und Compliance

Corporate Governance

Unser Verwaltungsrat bestimmt unsere langfristige Strategie und stellt anhand klarer Grundsätze und einer von höchster Ebene vermittelten richtigen Einstellung eine angemessene Überwachung sicher. Durch eine klare Strategie und eine gute Corporate Governance gewährleistet er den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens. Seine Fokussierung auf unsere Unternehmenskultur hilft uns, die Anforderungen unseres Geschäfts, unserer vielfältigen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft ausreichend zu berücksichtigen.

Im Jahr 2016 gab unser Verwaltungsrat seine Nachfolgepläne für den Präsidenten und den Delegierten des Verwaltungsrats bekannt. Die vorgeschlagene Lösung wird dazu beitragen, die Umsetzung der vom Verwaltungsrat festgelegten langfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens sicherzustellen. Sie stellt den Abschluss eines Prozesses dar, den der Verwaltungsrat vor zwei Jahren eingeleitet hat.

Im Jahr 2016 haben wir zudem einen neuen Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss geschaffen. Dieser bereitet die Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat vor und prüft regelmässig weitere Massnahmen, mit denen die Nachhaltigkeit des Unternehmens gewährleistet wird. Zudem untersucht er, wie sich die langfristige Strategie des Unternehmens auf dessen Fähigkeit zur Gemeinsamen Wertschöpfung auswirkt.

Der Unternehmenssinn von Nestlé besteht darin, Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen. Neben der starken Fokussierung auf Strukturen, Prozesse und seine eigene Zusammensetzung stellt unser Verwaltungsrat sicher, dass der Sinn des Unternehmens und dessen Werte, Strategien sowie dessen Geschäftsmodell aufeinander abgestimmt sind. Auch das Leistungsmanagement und die Vergütungsbestandteile stehen im Einklang mit diesem Ansatz.

Unser Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss dient als Verbindungsglied zwischen dem Präsidenten und dem Verwaltungsrat, übt eine beratende Funktion zuhnden des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats aus und prüft regelmässig alle Aspekte unserer Corporate Governance. Zudem fungiert er als Berater in Finanzfragen.

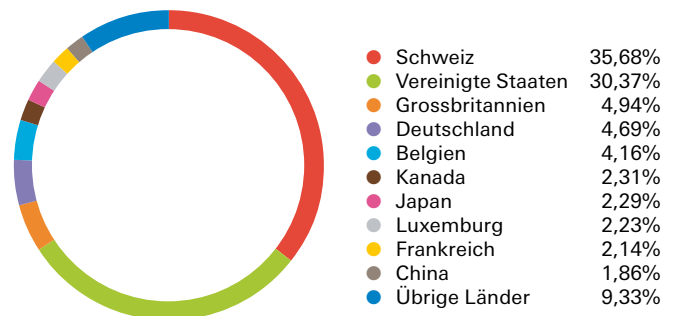
Unser Vergütungsausschuss legt unsere Vergütungsprinzipien fest und bereitet die Vergütungsanträge an den Verwaltungsrat und die Generalversammlung vor. Unser *Vergütungsbericht* wird den Aktionären jährlich zu einer Konsultativabstimmung vorgelegt. 2016 wurden alle Anträge mit grosser Mehrheit angenommen.

Unser Kontrollausschuss überwacht die interne und externe Revision, die Finanzberichterstattung sowie das Compliance- und Risikomanagement.

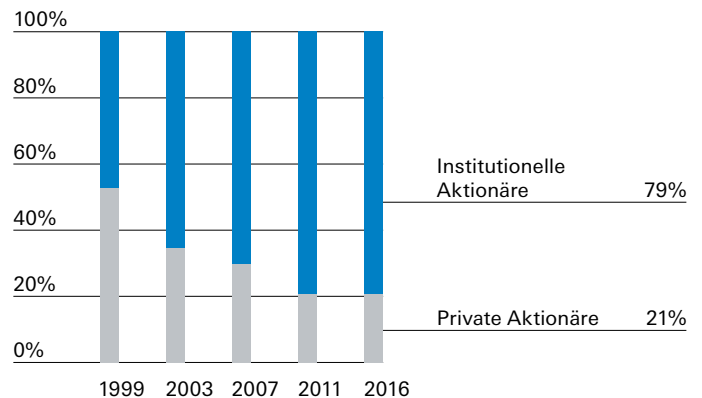
Unsere Strategie, die vom Verwaltungsrat festgelegt und von unseren Aktionären in den Statuten verankert wurde, zielt auf eine langfristige, nachhaltige Wertschöpfung ab. Durch Transparenz und unsere Berichterstattung über eine breite Palette finanzieller und nicht finanzieller Verpflichtungen nehmen wir unsere Rechenschaftspflicht wahr. Durch unsere Rundtischgespräche mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats (Chairman's Roundtables), Roadshows, Investorentreffen, Analysten- und Engagement-Calls sowie Treffen mit Interessensgruppen treten wir in einen aktiven Dialog mit unseren Kapitalgebern und anderen Anspruchsgruppen, um unser nachhaltiges, langfristiges Wachstum sicherzustellen.

Wir erkennen an, dass unser Unternehmen nur dann langfristig Erfolg haben und Mehrwert für seine Aktionäre schaffen kann, 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 58,73% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31.12.2016.

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 2016

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, 3)
Präsident der LafargeHolcim Ltd
Ehemaliger Chef des Rechtsdienstes
der Royal Dutch Shell plc.

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

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

Nāina 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)
Ehemaliger 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, 3)
Präsident der Eidgenössischen
Technischen Hochschule
Lausanne (EPFL)



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke



Andreas Koopmann

(1) Ende der Amtszeit zum Zeitpunkt
der ordentlichen Generalversamm-
lung der Aktionäre 2017.

(2) Mitglied des Präsidial- und Corpo-
rate-Governance-Ausschusses.

(3) Mitglied des Vergütungsaus-
schusses.

(4) Mitglied des Nominations- und
Nachhaltigkeitsausschusses.

(5) Mitglied des Kontrollausschusses.

Weiterführende Informationen
zum Verwaltungsrat sind dem *Bericht
zur Corporate Governance 2016* zu
entnehmen.



Beat Hess



Renato Fassbind



Steven G. Hoch



Naina 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 2016

- 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



Ulf Mark Schneider, Delegierter des Verwaltungsrats seit 1. Januar 2017.

GD: Generaldirektor
D: Direktor

Weiterführende Informationen
zur Konzernleitung sind dem
Bericht zur Corporate Governance 2016
zu entnehmen.





Compliance

Unser Unternehmenssinn ist unser Antrieb, unser Wertesystem dient uns als Richtschnur. Integrität, persönliche Verantwortung und Fairness sind wichtige Aspekte des respektvollen Umgangs, den wir untereinander pflegen. Gegenseitiges Vertrauen, Qualitätsdenken und die Einhaltung unserer Verpflichtungen bilden die Grundlage für unseren respektvollen Umgang mit anderen. Compliance bedeutet bei Nestlé nicht nur, die geltenden Gesetze einzuhalten, sondern auch unsere eigenen Grundsätze und Werte zu respektieren. Dies hilft uns dabei, Vertrauen bei unseren Mitarbeitenden, unseren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen aufzubauen.

Eine starke Corporate Governance und Compliance sind das Fundament unserer Unternehmenskultur, die wiederum unsere Werte reflektiert und die richtigen Verhaltensweisen unterstützt. Unser Verwaltungsrat überwacht und fördert gute Praktiken im gesamten Unternehmen. Die Risiko- und Kontrollfunktionen sind mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet, um unsere Kultur und unsere Werte wirksam zu beurteilen und zu stärken.

Unsere *Unternehmensgrundsätze* und unser *Code of Business Conduct* enthalten unsere Verpflichtungen zu integrem Handeln. Dieser Code schliesst unsere drei goldenen Regeln ein: jedes Verhalten vermeiden, das dem Ruf von Nestlé oder dem Unternehmen selbst schaden kann; sich immer legal und ehrlich gegenüber dem Unternehmen verhalten; die Interessen von Nestlé stets über die eigenen Interessen stellen. Damit wollen wir unsere Mitarbeitenden anleiten, auch in nicht spezifisch regulierten Situationen das «Richtige» zu tun.

Durch unser CARE-Programm, das sich auf ein Netzwerk unabhängiger externer Auditoren stützt, beurteilen wir regelmässig spezifische Aspekte unserer Compliance. Die erforderlichen Schulungen bieten wir über unsere interne Management-Schule, 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.

Unser «Integrity Reporting System» und unser «Tell Us»-System ermöglichen uns, Beschwerden von Mitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen zu behandeln. Im Jahr 2016 wurden 235 CARE-Prüfungen durchgeführt und die identifizierten Defizite beseitigt. 1650 Beschwerden von Mitarbeitenden und 642 Beschwerden von Lieferanten und anderen Drittparteien wurden untersucht, und Abhilfemassnahmen wurden umgesetzt.

Die Linienführung wird von unserer dedizierten Corporate-Compliance-Funktion unterstützt, die ihr Anleitung

und «Best Practices» vermittelt, sowie von allen Funktionen, die an unserem ganzheitlichen, auf Risiken und Prinzipien basierenden Compliance-Programm beteiligt sind. Unser Compliance Committee gibt den Rahmen vor und bietet Unterstützung sowie «Best Practices». «Market Compliance Officers» und Ausschüsse gewährleisten konzernweit ein einheitliches Vorgehen und helfen bei der Ermittlung lokaler Compliance-Prioritäten.

Basierend auf den Profilen zur Beurteilung der Marktreife haben wir im Jahr 2016 die Konsistenz unseres Compliance-Programms in allen Märkten durch unsere lokalen Compliance Committees prüfen lassen. Zu den spezifischen Fokusbereichen zählten die weitere Verbesserung unserer Compliance-Kultur, unserer Beschwerdemechanismen und des Rahmens unserer Antikorruptionspolitik. Zudem wurde vom Group Compliance Committee eine jährliche Beurteilung der Compliance-Risiken vorgenommen.

Unsere Anstrengungen wurden im Dow Jones Sustainability Index 2016 erneut mit der branchenweit höchsten Gesamtbewertung im Bereich Compliance honoriert.

Aktionärsinformation

Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2016 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, 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

6. April 2017

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

7. April 2017

Letzter Handelstag mit Berechtigung zur Dividende

10. April 2017

Datum Ex Dividende

12. April 2017

Auszahlung der Dividende

20. April 2017

Bekanntgabe des Umsatzes für das erste Quartal 2017

27. Juli 2017

Veröffentlichung des Halbjahresberichts Januar-Juni 2017

19. Oktober 2017

Bekanntgabe des Umsatzes für die ersten neun Monate 2017

15. Februar 2018

Jahresergebnisse 2017

12. April 2018

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

© 2017, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

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

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

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

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

Konzept und Gestaltung

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

Fotografie

Maurice Schobinger (Wickel)
Interlinks Image mit
Aude Sirvain (Konsumenten) und
Studio des fleurs (Produkte)
Alberto Venzago (Verwaltungsrat und
Konzernleitung), Nestlé AG

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).