

---

144. jährliche  
General-  
versammlung  
der Nestlé AG  
Lausanne,  
den 14. April 2011



## Ansprachen

**Peter Brabeck-Letmathe**

Präsident des Verwaltungsrats

**Paul Bulcke**

Delegierter des Verwaltungsrats

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

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Sehr verehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre

das Jahr 2010 war für unser Unternehmen in vielerlei Hinsicht aussergewöhnlich:

- Die Geschäftsleitung hat gemeinsam mit den weltweit 280 000 Mitarbeitenden in einem schwierigen Umfeld ausgezeichnete Ergebnisse erzielt.
- Das Unternehmen hat – einschliesslich der Erlöse aus dem Verkauf der restlichen Alcon-Beteiligung – einen historischen Reingewinn in Höhe von CHF 34,2 Milliarden verzeichnet.
- Nestlé hat ein organisches Umsatzwachstum von 6,2% erwirtschaftet und ihre EBIT-Marge erneut gesteigert, und zwar um 20 Basispunkte auf 14,8%. Damit ist es dem Unternehmen gelungen, das «Nestlé-Modell» im 15. Jahr in Folge in die Realität umzusetzen.
- Im abgelaufenen Jahr haben wir die Gründung des Nestlé Institute of Health Sciences und der Nestlé Health Science AG bekannt gegeben.
- Der Generalversammlung wird eine Dividendenerhöhung um 15,6% auf CHF 1.85 vorgeschlagen.

Paul Bulcke, unser Delegierter des Verwaltungsrats, wird Ihnen die Unternehmensergebnisse später im Detail vorstellen. Danach werde ich ein Thema behandeln, das Sie laut unserer letzten Aktionärsbefragung aus dem Jahr 2009 an der Generalversammlung prioritär behandelt haben wollten: das Corporate Governance-Modell unseres Unternehmens und insbesondere die Rollen des Präsidenten und des Delegierten sowie die Funktionsweise des Verwaltungsrats.

Meine Damen und Herren, bevor ich Herrn Bulcke das Wort erteile, möchte ich unsere Geschäftsleitung und unsere 280 000 Mitarbeitenden zu diesem Geschäftsergebnis beglückwünschen, das ohne sie nicht möglich gewesen wäre. Ihr Engagement und ihre Professionalität, ihre Dynamik und ihre Kreativität bilden die Grundlage für den Erfolg unseres Unternehmens. Ich bin mir sicher, Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, stimmen mir zu, wenn ich allen unseren Mitarbeitenden hiermit meinen Dank ausspreche.

Ich bitte nun Paul Bulcke, Ihnen das Geschäftsergebnis 2010 näher zu erläutern.

*Präsentation von Paul Bulcke, Delegierter des Verwaltungsrats, siehe Seite 11*

Vielen Dank, Paul.

Sehr verehrte Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre

In meiner Rede an der letztjährigen Generalversammlung habe ich die Beziehungen zu unseren externen Partnern in den Vordergrund gestellt und Ihnen erläutert, wie Nestlé im Sinne der «Gemeinsamen Wertschöpfung» auf verschiedenen Ebenen mit der Gesellschaft interagiert. Heute möchte ich mich auf die interne Funktionsweise unseres Unternehmens konzentrieren. Wie bereits erwähnt, haben Sie sich in einer Aktionärsumfrage dafür ausgesprochen, an der Generalversammlung die Corporate Governance unseres Unternehmens zum Thema zu machen – und insbesondere die Rollen des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats. Somit werde ich diesen Punkt heute behandeln.

Lassen Sie mich als Erstes festhalten, dass beispielsweise das *IR Magazine* oder die Universität St. Gallen die Corporate Governance von Nestlé als vorbildlich beurteilen. Zu erwähnen sei auch, dass uns das *World Finance Magazine* mit einem Preis für die Anstrengungen ausgezeichnet hat, die wir zur Einführung einer ganzen Reihe von Best Practices in diesem Bereich unternommen haben. Wie Sie sich sicher erinnern, haben Sie im Jahr 2008 einer umfassenden Revision der Unternehmensstatuten zugestimmt und die langfristige Schaffung nachhaltiger Werte ausdrücklich als Ziel in die neuen Statuten aufgenommen. Nestlé ist zudem eines der ersten Unternehmen, das seinen Aktionären den jährlichen Vergütungsbericht für eine Konsultativabstimmung vorlegt. Das Führen eines permanenten Dialogs mit unseren Aktionären ermöglicht uns auch, mit den Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance Schritt zu halten.

All diese Massnahmen helfen uns dabei sicherzustellen, dass unser Corporate Governance-Modell auf dem neuesten Stand bleibt und die Interessen unserer Aktionäre berücksichtigt. Eines möchte ich aber unterstreichen: Die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens hängt – abgesehen von einer guten Corporate Governance – vor allem von den Werten und dem Urteilsvermögen all jener Menschen ab, die im Unternehmen arbeiten. Und vom Vertrauen, das die Aktionäre in den Verwaltungsrat und – mittels diesem – in die Geschäftsleitung setzen. Die genannten Werte und Grundsätze sind in den *Management- und Führungsprinzipien* von Nestlé sowie in den *Nestlé-Unternehmensgrundsätzen* niedergelegt. Ihre Umsetzung im Alltag ist noch wichtiger als die Einhaltung der aktuellsten Corporate Governance-Regeln.

Nach Schweizer Gesetzgebung ist der Verwaltungsrat nicht nur ein Aufsichtsorgan, wie wir es aus Deutschland und teilweise sogar aus den USA kennen. Er ist vielmehr ein aktives Leitungsgremium, das für die oberste Führung, die Kontrolle, die Strategie und die Organisation des Unternehmens verantwortlich ist. Abgesehen davon, dass der Verwaltungsrat die langfristige Unternehmensstrategie fest-

legt, nimmt er eine Reihe weiterer unveräusserbarer Aufgaben wahr, die detailliert im Schweizer Gesetz festgeschrieben sind. Zu ihnen gehören die Organisation der Finanzen, die Nachfolgeplanung, die Ernennung und Überwachung von Geschäftsleitungsmitgliedern, die letzte Verantwortung für die Einhaltung von Vorschriften und die Steuerung von Risiken und – vor allem – für unser Corporate Governance-Modell und die Beziehungen zu Ihnen, unseren Aktionären.

Der Präsident führt den Verwaltungsrat in der Ausübung seiner unveräusserbaren, nicht übertragbaren Aufgaben. Der Delegierte des Verwaltungsrats hingegen übt die oberste Exekutivfunktion im Unternehmen aus, vorbehaltlich der Rechte und Pflichten, die dem Verwaltungsrat, seinen Ausschüssen und seinem Präsidenten übertragen worden sind.

Bei Nestlé ist der CEO in seiner Funktion als Delegierter des Verwaltungsrats für die Arbeit des Verwaltungsrats mitverantwortlich, weil er diesem ebenfalls angehört. Der Verwaltungsrat hat sich bewusst für dieses Modell des Verwaltungsratsdelegierten entschieden, um eine grösstmögliche Übereinstimmung zu erreichen und Konflikte zwischen dem Präsidenten und dem Delegierten des Verwaltungsrats zu verhindern. Und ich kann Ihnen sagen, dass Paul Bulcke und ich völlig miteinander übereinstimmen.

Der Präsident und der Delegierte des Verwaltungsrats werden nach der Generalversammlung für jeweils ein Jahr ernannt. Ihre Rollen werden vom Verwaltungsrat definiert und ergänzen sich gegenseitig. Als wir im Jahr 2008 die Aufgaben des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats wieder voneinander trennten, übertrug der Verwaltungsrat sämtliche operativen Befugnisse des Unternehmens an den Delegierten des Verwaltungsrats. Ausgenommen hiervon waren Alcon sowie L'Oréal und deren verbundene Gesellschaften, für die der Präsident die Verantwortung übernahm. Hintergrund hierfür war die Tatsache, dass diese beiden Unternehmen als Finanzinvestments betrachtet wurden. Rechenschaft über ihr Geschäft legten sie gegenüber zwei anderen Verwaltungsräten ab, und im operativen Geschäft gab es keine Verbindungen zu Nestlé.

Der Verkauf von Alcon dient als perfektes Beispiel dafür, wie unser Verwaltungsrat Entscheidungen solcher Tragweite trifft.

Der Kauf von Alcon im Jahr 1977 zum Preis von USD 280 Millionen stellte einen entscheidenden Schritt zur Diversifikation der Gruppe dar. Nach den damaligen Plänen sollte sich das Unternehmen zu einem Firmenkonglomerat mit Geschäftsschwerpunkten in den Bereichen Nahrungsmittel und Getränke, Hotels und Restaurants, Wein sowie Pharma- und Hygieneartikel entwickeln. Erst Anfang der Achtzigerjahre konzentrierte Nestlé unter der Führung unseres heutigen Ehrenpräsidenten Helmut Maucher ihre Geschäftstätigkeit wieder, um zum welt-

weit führenden Nahrungsmittel- und Getränkehersteller aufzusteigen. Dieses Ziel haben wir erreicht.

Von Anfang an wurde Alcon getrennt vom Hauptgeschäft von Nestlé geführt. Deshalb gehörte der CEO von Alcon auch nie der Geschäftsleitung von Nestlé an, sondern berichtete persönlich an ein Geschäftsleitungsmitglied. Um die Entwicklung von Alcon zu fördern, finanzierte Nestlé in einem ersten Schritt deren Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Dann setzte Nestlé deren Internationalisierungsstrategie um und half Alcon dabei, zum weltweit führenden Unternehmen in der Augenheilkunde zu avancieren.

Trotz ihres raschen Wachstums war Alcon an den Finanzmärkten weit von einer attraktiven Bewertung entfernt. Vor zehn Jahren noch betrug die Marktkapitalisierung nur rund USD 3 Milliarden – ein enormer Abschlag gegenüber dem realen Wert. Aus diesem Grund machte sich Ihr Verwaltungsrat Gedanken darüber, wie eine angemessenere Bewertung dieser Gesellschaft zu erreichen wäre. Schliesslich beschloss er, Alcon über einen Gang an die New Yorker Börse rechtlich von Nestlé abzuspalten. 25% wurden am freien Markt platziert, während an einer 75%igen Beteiligung als Finanzinvestition festgehalten wurde. Der Schritt zeigte unmittelbar Wirkung: Die Bewertung von Alcon schnellte damals auf über USD 10 Milliarden hoch, was auch den Kurs der Nestlé-Aktie beflügelte.

Im Laufe der folgenden Jahre – Ihr Präsident war damals Vizepräsident des Verwaltungsrats von Alcon – zeigte sich indes immer klarer, dass Nestlé nicht mehr der bevorzugte Partner von Alcon war: Alcon benötigte keine finanzielle Unterstützung mehr, sondern suchte nach Synergien im Bereich der pharmazeutischen Forschung. In der Folge machten wir Novartis als neuen Partner für Alcon ausfindig. Es wurde ein gestaffelter Verkauf vereinbart, der 2010 mit einer letzten Zahlung in Höhe von ungefähr CHF 30 Milliarden für die restliche 52%-Beteiligung von Nestlé seinen Abschluss fand. Den Nestlé-Aktionären brachte der Verkauf von Alcon insgesamt CHF 45 Milliarden ein. Im Laufe der letzten Jahre haben wir unseren Aktionärinnen und Aktionären über ein Aktienrückkaufprogramm einen Gesamtbetrag von CHF 34 Milliarden zurückbezahlt. Dies ist sicher eines der schönsten Beispiele von Wertvermehrung aus einer nicht operationellen Acquisition, das es je gegeben hat.

In den vergangenen zwei Jahren hat Ihr Verwaltungsrat immer wieder über die langfristige strategische Ausrichtung von Nestlé diskutiert und erörtert, wie das Unternehmen in 15 bis 20 Jahren aussehen soll.

2000 legte ich dem Verwaltungsrat einen Bericht vor, in dem ich aufzeigte, wie ein auf das Wohlbefinden ausgerichtetes Unternehmen aufzubauen sei. Dieses ganzheitliche Konzept ebnete dem Geschäftsbereich Nahrungsmittel

und Getränke den Weg ins Wellness-Segment und schloss verschiedene Aspekte des Bereichs Hygieneprodukte sowie bestimmte Segmente des Pharma-Markts mit ein.

Nach eingehenden Gesprächen des Verwaltungsrats mit externen Spezialisten kam man damals zum Schluss, dass diese Vision zu ambitiös sei und Nestlé sich auf die erste Phase des Transformationsprozesses konzentrieren müsse. Der Verwaltungsrat forderte daraufhin die Geschäftsleitung auf, Nestlé – den weltweit führenden Nahrungsmittel- und Getränkekonzern – neu auszurichten und zum führenden Unternehmen für Nutrition, Gesundheit und Wellness auszubauen.

Diese fundamentale Neuorientierung hat Nestlé zu einer strategischen Neuausrichtung verholfen und das Fundament für ein nachhaltiges Wachstum gelegt. Wir waren das erste Unternehmen, das sich dieser Herausforderung öffentlich gestellt hat, und haben deshalb wenig überraschend die Führung in diesem neuen Markt übernommen.

Die Bereiche Nutrition, Gesundheit und Wellness sind mittlerweile die wichtigsten Antriebskräfte unserer Innovations- und Renovationsaktivitäten sowie unserer Akquisitionen, von denen Gerber Babynahrung und Novartis Medical Nutrition die prominentesten Beispiele sind.

Während die Geschäftsleitung damit beschäftigt war, Jahr für Jahr das Nestlé-Modell umzusetzen, verwendete der Verwaltungsrat einen grossen Teil seiner Zeit darauf, neue Opportunitäten am Markt zu identifizieren.

Mit Alcon haben wir gelernt und auch bewiesen, dass Nestlé dank einem bewährten Corporate Governance-Modell fähig ist, ein andersartiges Unternehmen erfolgreich zu führen: ein Unternehmen, das stark auf die Forschung und Entwicklung ausgerichtet ist und folglich von einem umfangreichen wissenschaftlichen Netzwerk abhängt sowie kommerzielles Know-how und spezifische Marketingkompetenz benötigt, und dessen Tätigkeit sich von der eines Konsumgüterkonzerns vollkommen unterscheidet. Diese institutionelle Erfahrung ist für Nestlé von besonderer Bedeutung, da sie uns ermöglicht hat, unseren Geschäftshorizont zu erweitern.

Neben diesem internen Aspekt ist auch ein Faktor hervorzuheben, der ausserhalb des Unternehmens liegt, und zwar das heutige makroökonomische Umfeld. Der aktuellen Wirtschaftskrise liegt eine massive Verschuldung des privaten und – in noch grösserem Ausmass – des öffentlichen Sektors zugrunde. Der Verschuldungsgrad der Staatshaushalte, der explizite und implizite Schulden der Regierungen überall auf der Welt umfasst, wird über die kommenden Jahre weiter ansteigen. Allerdings verbergen die rasante Zunahme der öffentlichen

Verschuldung der letzten Jahre, insbesondere in den Industriestaaten, und diese sich weiter verstärkende Tendenz teilweise die Tatsache, dass genau diese Länder mit einem noch markanteren Anstieg der Kosten in Verbindung mit der höheren Lebenserwartung der Bevölkerung (Rentenzahlungen und Gesundheitswesen) konfrontiert sind.

Analysieren wir die Ausgaben im Gesundheitsbereich, stellen wir fest, dass die chronischen Erkrankungen ein ernsthaftes Problem darstellen, das immer dringender einer Lösung bedarf. Einem Bericht von PricewaterhouseCoopers zufolge werden – bis zum Jahr 2015 – 3% des weltweiten BIP auf Ausgaben im Zusammenhang mit chronischen Erkrankungen wie Diabetes, Herz-Kreislauf-Krankheiten und Übergewicht entfallen. Bereits heute leiden über eine Milliarde Menschen weltweit an den Folgen von Übergewicht, 300 Millionen davon unter Adipositas, der extremen Form von Übergewicht. Die chronischen Erkrankungen sind für 60% aller Todesfälle verantwortlich, wobei für die kommenden Jahre mit einem diesbezüglichen Anstieg um 17% gerechnet wird.

In den USA dürften die Ausgaben im Gesundheitswesen von 15% auf 29% des BIP zunehmen. In ähnlicher Grössenordnung bewegen sich die Prognosen für die Schwellenländer: Bis zum Jahr 2015 wird eine Zunahme der Gesundheitsausgaben in China auf USD 500 Milliarden, in Russland auf USD 300 Milliarden und in Indien auf USD 200 Milliarden geschätzt.

Diese Sachlage macht deutlich, dass unser heutiges Gesundheitssystem, das sich im Wesentlichen auf die Behandlung von Kranken konzentriert, nicht nachhaltig ist und von Grund auf überdacht werden muss. Wir sind der festen Überzeugung, dass der Krankheitsprävention ein höherer Stellenwert eingeräumt werden muss. Und genau hier setzt die personalisierte klinische Ernährung an, die eine erste, aber auch die effizienteste Massnahme im Hinblick auf eine aktive Strategie zur Prävention von Erkrankungen und zur Förderung der Gesundheit darstellt.

Als wir Nestlé vor einigen Jahren als künftigen Marktführer für Nutrition, Gesundheit und Wellness positionierten, handelte es sich dabei eindeutig um eine kommerzielle Entscheidung. Das Ziel bestand darin, unser «Good Food, Good Life»-Geschäft zu einem kreativen, wichtigen Akteur in diesem Bereich werden zu lassen, indem wir den Nährwert aller unserer Produkte durch unseren Innovations- und Renovationsprozess 60/40+ konstant optimierten. Inzwischen haben wir erkannt, dass die wirtschaftlichen Herausforderungen im Gesundheitswesen in Verbindung mit den demografischen Veränderungen, den Fortschritten der Gesundheitswissenschaften, der Entwicklung des regulatorischen Umfelds und der Sensibilisierung für eine gesunde Ernährung einem Industriezweig, der sich zwischen Nahrungsmittel- und Pharmabereich ansiedelt, vielversprechende Perspektiven eröffnen. Die personalisierte klinische Ernährung deckt den gesamten

Prozess ab: von der Prävention über die Therapie bis hin zu Nahrungsmitteln, die den Verlauf von Erkrankungen beeinflussen.

Genau aus diesem Grund hat der Verwaltungsrat von Nestlé die Vision entworfen, zur Nummer eins auf diesem neuen Gebiet zu avancieren durch die Gründung des «Nestlé Institute of Health Sciences» und der «Nestlé Health Science SA».

Das Nestlé Institute of Health Sciences verfolgt das grundsätzliche Ziel, die wissenschaftliche Basis für die personalisierte Gesundheitsernährung zu schaffen. Das Institut wird ein Verständnis der pathologischen Prozesse auf Molekularebene entwickeln, das zur Beratung sowie zur Ausarbeitung von Ernährungsplänen und -produkten für die Prävention und die Förderung eines gesünderen Lebens dient. Da wir bei bestimmten Life-Sciences-Initiativen bereits mit der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (EPFL) zusammenarbeiten, insbesondere über die beiden Nestlé-Lehrstühle «Energistoffwechsel» und «Plastizität des Gehirns», und da die EPFL heute über eine der weltweit renommiertesten Life-Sciences-Fakultäten verfügt, erschien es uns angebracht, unser neues Forschungszentrum auf dem Campus dieser Hochschule zu errichten, um so die Kooperation der beiden Institutionen weiter zu verstärken.

Die Firma Nestlé Health Science SA ihrerseits wird ihre anfängliche Plattform – die bestehenden Aktivitäten im Bereich Nestlé HealthCare Nutrition, die einen Umsatz von CHF 1,7 Milliarden generieren – weiterbetreiben und neue Lösungen der klinischen Ernährung entwickeln. Dabei konzentriert sie sich vorwiegend auf Nahrungsmittel, die für Menschen mit stark verbreiteten chronischen Erkrankungen wie Diabetes, Alzheimer, Adipositas und Arteriosklerose geeignet sind. Sie wird aktiv nach neuen Gelegenheiten suchen, sei es über Akquisitionen, den Erwerb von Lizenzen oder die Integration von Start-ups, einschliesslich jener, die von unseren Venture-Capital-Fonds profitiert haben.

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Mit diesen Ausführungen hoffe ich, Ihnen Klarheit bezüglich der Frage verschafft zu haben, die Sie im Rahmen unserer Aktionärsumfrage zur Arbeitsweise Ihres Verwaltungsrats gestellt haben, und dass Sie nun die Funktionen und Verantwortlichkeiten des Präsidenten sowie des Delegierten des Verwaltungsrats besser verstehen.

Wie ich immer wieder betone, bin ich ein überzeugter Verfechter der Trennung der Rollen des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats. Allerdings bin ich der Ansicht, dass dazu vier Bedingungen erfüllt sein müssen:



1. Der Präsident muss die Aktivitäten und die Märkte verstehen, an denen das Unternehmen tätig ist.
2. Der Präsident muss der Öffentlichkeit das Unternehmen auf der Grundlage seiner Erfahrungen glaubhaft präsentieren können.
3. Der Präsident muss seine Funktion für die Dauer von fünf bis zehn Jahren ausüben können.

Und, was die vielleicht wichtigste Bedingung überhaupt ist:

4. Die persönliche Beziehung zwischen dem Präsidenten und dem Delegierten des Verwaltungsrats muss von gegenseitigem Respekt und einem gemeinsamen Verständnis ihrer jeweiligen und sich ergänzenden Funktionen geprägt sein. Mit anderen Worten: «Die Chemie muss stimmen.»

Ihr Verwaltungsrat kann Ihnen bestätigen, dass all diese Bedingungen bei Nestlé zurzeit erfüllt sind. Der CEO als Delegierter und somit Mitglied des Verwaltungsrats stellt die optimale Verbindung zwischen der langfristigen strategischen Orientierung des Verwaltungsrats und der täglichen operativen Führung des Unternehmens sicher. Nicht zuletzt beweisen unsere soliden Ergebnisse die Richtigkeit dieses Modells.

Meine Damen und Herren,

Das in der Schweiz geltende Aktienrecht hat diesen Erfolg dank seiner Flexibilität und einer klugen Aufteilung der Funktionen zwischen dem Verwaltungsrat und den Aktionären erst ermöglicht. Dies stellt zweifellos einen der Hauptgründe dar, weshalb in der Schweiz eine im Verhältnis zur Bevölkerungsgrösse so hohe Anzahl multinationaler Unternehmen ansässig ist. Würde die Schweiz ihr liberales Gesellschaftsrecht aufgeben, würde sie unnötigerweise auf diesen wichtigen Vorteil im internationalen Wettbewerb verzichten, sie würde ein Rechtssystem, das weltweit zu den besten zählt, eintauschen gegen eine Rechtsordnung, die – im internationalen Vergleich – singuläre Lösungen vorsieht und eine gute Unternehmensführung gefährdet. Im Folgenden zwei Beispiele zur Illustration:

Eine gute Unternehmensführung setzt voraus, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsleitungsmitglieder auswählt, anstellt und überwacht. Wird diese Kompetenz eingeschränkt, können Schweizer Unternehmen keine Führungspersonen mehr einstellen, ohne ihnen mitteilen zu müssen, dass ihr Gehalt dann noch der Genehmigung durch die nächste Generalversammlung unterliegt. Und für niemand ist absehbar, was geschähe, falls die Generalversammlung der Vergütung der Geschäftsleitung nicht zustimmt. Genau aus diesem Grund sprachen sich drei

Viertel der 1 500 international wichtigsten institutionellen Investoren, die wir kürzlich befragen konnten, in dieser Frage für eine Konsultativabstimmung aus. Diese Investoren geben uns klar zu verstehen, dass sie zwar konsultiert werden wollen, sich aber in die Unternehmensführung nicht einmischen wollen oder können. Einzig die Konsultativabstimmung entspricht diesem unerlässlichen Gleichgewicht zwischen Mitsprache und Verantwortung und vermeidet gleichzeitig, dass ein Unternehmen bei einer negativen Entscheidung ins Chaos gestürzt wird.

Im zweiten Beispiel geht es um die Gefahr der Kriminalisierung der Wirtschaft. Kein vernünftiges Unternehmen würde für seinen Sitz oder für eine neue Niederlassung ein Land wählen, in dem der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung permanent dem Risiko eines Strafverfahrens ausgesetzt sind. Konkurrenten dieses Unternehmens würden über ein ausserordentliches Druckmittel verfügen, um ihre eigenen Ansprüche über die Androhung oder die effektive Einreichung von Strafanzeigen Druck auszuüben. Stellen Sie sich vor, welche Wirkung es hätte, wenn in den internationalen Medien ständig die Rede von Strafverfahren gegen Schweizer Unternehmen wäre. Dies würde dem Zuzug ausländischer Gesellschaften, die sich jüngst in der Schweiz niedergelassen haben, mit Bestimmtheit einen Riegel vorschieben.

Meine sehr geehrten Damen und Herren

Die jüngsten strategischen Entscheidungen, die ich beschrieben habe und die von unserer Geschäftsleitung konsequent und mit Disziplin umgesetzt wurden, haben den Weg für unser Unternehmen geebnet, seine Ambition in den Bereichen Nutrition, Gesundheit und Wellness weltweit führend zu sein, zu erfüllen. Die Schaffung von Nestlé Health Science und des Nestlé Institute of Health Sciences öffnet das Tor zu neuen Entwicklungen in einer noch zu definierenden Branche, deren Potenzial aber gewiss ist. In weiterer Zukunft liegt, auch wenn sich Ihr Verwaltungsrat bereits damit beschäftigt, die sehr wichtige und komplexe Frage der Zukunft unserer Beteiligung an L'Oréal, über welche im Jahr 2014 zu entscheiden sein wird.

Vor Nestlé liegt eine grosse Zukunft, und ich lade Sie ein, als Aktionärinnen und Aktionäre aktiv daran teilzuhaben. In meinem Namen und in jenem des Verwaltungsrats danke ich Ihnen für das Vertrauen und die Treue, die Sie unserem Unternehmen entgegenbringen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



## **Ansprache von Herrn Paul Bulcke**

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Vielen Dank, Peter, und guten Tag meine Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

Es freut mich, Ihnen heute unsere Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2010 zu präsentieren und unsere Geschäftsstrategie etwas näher vorzustellen.

Sehr geehrte Damen und Herren, auch das Jahr 2010 ging mit neuen Herausforderungen einher und zeigte einmal mehr die Komplexität der Welt, in der wir leben – einer Welt, die sich mit zwei Geschwindigkeiten fortbewegt. Auf der einen Seite stehen die Industrieländer mit ihrer schwachen Konsumnachfrage. Ihre Regierungen sehen sich zudem mit einem schwachen Wachstum des Bruttoinlandsprodukts und einer erhöhten Staatsverschuldung konfrontiert. Und auf der anderen Seite haben wir die Schwellenländer, die sich rasch von der Krise erholt haben und damit unter Beweis stellen, dass zahlreiche Volkswirtschaften in Asien, Afrika und Lateinamerika robuster und weniger von den Industriestaaten abhängig sind als vielleicht angenommen. Sie entwickeln sich weiter – nach ihren eigenen Bedingungen und Prioritäten, was ein neues Phänomen darstellt.

Darüber hinaus müssen weitere Faktoren berücksichtigt werden, etwa politische Unruhen, Naturkatastrophen und ihre Folgen und der Aufwärtsdruck bei den Rohstoffpreisen. Dies sind nur einige Beispiele, welche die Turbulenzen und Herausforderungen in der heutigen Welt illustrieren.

In diesem Umfeld hat Ihr Unternehmen sehr gute Ergebnisse erzielt. Der Konzern erwirtschaftete einen Gesamtumsatz von rund CHF 110 Milliarden, realisierte ein organisches Wachstum von 6,2% und steigerte die EBIT-Marge um 20 Basispunkte. Nestlé verbuchte zudem einen aussergewöhnlichen Reingewinn in Rekordhöhe von CHF 34,2 Milliarden, in dem der Verkauf von Alcon für CHF 24,5 Milliarden berücksichtigt ist. Der bereinigte Gewinn pro Aktie stieg um 7,4% auf CHF 3.32, was bei konstanten Wechselkursen einem Plus von 10,3% entspricht. Der Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit betrug CHF 13,6 Milliarden. Er lag damit leicht tiefer als 2009, was vor allem auf die Normalisierung des Betriebskapitals zurückzuführen war, das 2009 substanziell reduziert worden war. Und schliesslich stieg die Rentabilität auf dem investierten Kapital um 100 Basispunkte, ohne Goodwill.

Sehr geehrte Damen und Herren, wir haben im vergangenen Jahr erneut eine starke Steigerung des organischen Wachstums und der Margen erzielt und

damit den Markt in einer schwierigen Phase überflügelt. Wir verzeichneten in sämtlichen Produktkategorien und Regionen ein positives Wachstum und konnten überall auf der Welt Marktanteile hinzugewinnen. Im Laufe des Jahres 2010 erhöhten wir zudem unsere Investitionen in unsere Marken, operativen Aktivitäten, Forschungs- und Entwicklungsprojekte und in unsere Mitarbeitenden. Darüber hinaus haben wir unsere Effizienz und Effektivität sowohl in den Industrie- als auch in den Schwellenländern gesteigert, gleichzeitig unsere Innovation beschleunigt und täglich mehr als eine Milliarde Konsumenten weltweit bedient.

Die Umsetzung der strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens, wie wir sie in unserer Nestlé Roadmap definiert haben, hat uns diese soliden Ergebnisse ermöglicht. Diese Roadmap ist aktueller denn je: Weil sich alle unsere Mitarbeitenden an ihr orientieren, konnten wir unsere Vision und unsere Strategie mit grossen, vereinten Kräften vorantreiben, was wiederum zu effizienten und kohärenten Geschäftsaktivitäten führte.

Unsere Roadmap beschreibt klar und direkt, was Nestlé sein will: Weltmarktführer für Nutrition, Gesundheit und Wellness. Als solcher wollen wir die Lebensqualität der Konsumenten verbessern, indem wir ihnen gesündere und schmackhaftere Nahrungsmittel und Getränke für alle Lebensphasen und für jede Tageszeit anbieten und sie dabei unterstützen, sich und ihrer Familie Sorge zu tragen. Dies ist die Grundlage unserer Devise «Good Food, Good Life», welche die Ernährung in den Mittelpunkt aller unserer Aktivitäten stellt. Jede unserer Produktkategorien verfolgt eine spezifische Strategie, um ihre führende Stellung im Ernährungsbereich zu gewährleisten. Aus diesem Grund haben wir Initiativen wie 60/40+ lanciert, mit der wir ernährungsrelevante Argumente in unserem Nahrungsmittel- und Getränkeportfolio verankern und gleichzeitig die geschmacklichen Vorzüge im Vergleich zu den Produkten unserer Konkurrenten beibehalten oder optimieren.

Unsere Roadmap definiert aber auch die Wettbewerbsvorteile, die wir nutzen wollen. Diese Vorteile – das heisst unsere Produkt- und Markenpalette, unsere geografische Präsenz, unsere F&E-Kapazitäten und natürlich unsere Mitarbeitenden – sind in diesen schwierigen Zeiten von ganz besonderer Bedeutung.

Unsere Roadmap beschreibt darüber hinaus die Pfeiler unserer Wachstumsstrategie, die wir als unsere Wachstumsmotoren bezeichnen. 2010 haben wir weitere Investitionen getätigt, um diese noch besser nutzen zu können. So haben wir den Vertrieb von Popularly Positioned Products (PPP) verstärkt und sowohl in den Schwellen- als auch in den Industrieländern Premium-Produkte eingeführt. Gleichzeitig haben wir den Akzent weiterhin auf den nutritionellen Mehrwert unserer Produkte gelegt und unsere Präsenz auf dem Markt für Ausser-Haus-Verpflegung verstärkt.

Schliesslich definiert unsere Roadmap auch die Organisation, die wir gewählt haben, um effizient und wirksam zu sein, d.h. unsere operationellen Grundpfeiler. In diesem Kontext haben wir 2010 unsere Innovationsanstrengungen beschleunigt, was stark zu den Ergebnissen des Geschäftsjahres beitrug, und unsere Kommunikation und unsere Investitionen in das Konsumentenmarketing erhöht. Daneben haben wir unsere Bemühungen in Bezug auf die operationelle Exzellenz «vom Feld bis auf den Teller» fortgeführt und unser Sparziel von CHF 1,5 Milliarden übertroffen. Wir haben ferner unsere Positionen als Marktleader gefestigt und in den meisten Ländern und Segmenten bedeutende Marktanteilsgewinne erzielt sowie unseren Vertrieb verstärkt.

Die konsequente Ausrichtung unserer 280 000 Mitarbeiter auf diese Roadmap hat es uns ermöglicht, im Jahr 2010 diese soliden Ergebnisse zu erzielen und die Grundlage für eine gute Performance im Jahr 2011 zu schaffen.

Erlauben Sie mir nun, Ihnen einige unserer wichtigsten Resultate des vergangenen Jahres aus regionaler Perspektive zu erläutern.

In Nordamerika haben wir eine erfreuliche Entwicklung in den Kategorien Süsswaren, Kaffee und Produkte für Heimtiere beobachtet, die unserem konstanten Innovationswillen zuzuschreiben war. Tiefgekühlte Fertiggerichte, insbesondere die Marke *Lean Cuisine*, litten weiterhin unter der schwachen Konsumnachfrage in dieser Kategorie.

In den USA waren unsere auf Konsumentengruppen mit wachsender Kaufkraft ausgerichteten Aktivitäten, z.B. *Nescafé Clásico* und Speiseeismarken, mit denen wir die grosse hispanische Bevölkerung ansprechen, ebenfalls von grossem Erfolg gekrönt.

In Lateinamerika erreichten wir zweistellige Wachstumswerte, wobei die Entwicklung in Brasilien zum zweiten Jahr in Folge hervorragend ausfiel.

In Europa war das vergangene Jahr von einer schwachen Konsumnachfrage geprägt, was uns aber nicht daran hinderte, in den meisten Märkten gute Ergebnisse zu erzielen und unsere Position in sämtlichen grossen Ländern der Zone Europa sowie in sämtlichen wichtigen Kategorien zu verbessern.

Unser Erfolg beruht zum Grossteil auf Innovation. Er belegt, dass es möglich ist, auch in geografischen Regionen und Produktkategorien mit hohem Konkurrenzdruck Wachstum zu generieren. *Nescafé Dolce Gusto*, das am schnellsten wachsende Kaffee-System Europas, ist mit einem Absatz von zwei Millionen Maschi-

nen im Jahr 2010 und einem Umsatz von CHF 450 Millionen ein gutes Beispiel hierfür. Die Verbreitung von *Nescafé Dolce Gusto* in Europa und der restlichen Welt setzt sich fort.

Der Kaffee *Nescafé Green Blend* ist eine weitere Erfolgsgeschichte, genauso wie die Würzmischungen *Maggi Poulet Zart & Saftig*.

In Frankreich und der Schweiz haben wir mit dem neuen System *Special.T by Nestlé* eine vielversprechende innovative Lösung eingeführt, die eine exklusive Technologie mit den weltbesten Tees vereint. Die Einführung in weiteren Ländern ist geplant.

Kommen wir nun zur Zone Asien, Ozeanien und Afrika (AOA), wo unsere Ergebnisse für 2010 äusserst solide ausfielen. Konkret erreichten wir in den Schwellenländern dieser Region zweistellige Zuwachsraten. Für uns ist dies von Bedeutung, weil wir den Beitrag dieser Schwellenmärkte zum Gesamtumsatz des Konzerns substanziell erhöhen wollen.

In zahlreichen Ländern dieser Zone konnten wir unsere Konkurrenzvorteile vollumfänglich nutzen: unsere langjährige Präsenz, dank der wir ein vertieftes Verständnis der Märkte und der spezifischen Bedürfnisse der lokalen Konsumenten erwerben konnten; unser Portfolio mit Marken und Produkten, zu denen die lokalen Konsumenten über die Jahre eine starke Bindung aufgebaut haben; unsere Mitarbeitenden, welche die Länder, die Konsumenten und deren Gewohnheiten genau kennen und verstehen; und unsere F&E, die zur Entwicklung von Produkten beiträgt, die auf die geschmacklichen Präferenzen und die Ernährungsbedürfnisse der lokalen Konsumenten ausgerichtet sind.

Unsere Strategie in dieser Region beruht zu einem wesentlichen Teil auf unserem bekannten Konzept der Popularly Positioned Products (PPPs).

Um Plattformen für künftiges Wachstum aufzubauen, haben wir unsere Investitionen in der Zone AOA deutlich erhöht und unseren Vertrieb ausgebaut, mit dem Ziel, bis Ende 2012 eine Million zusätzliche Detailhandelsläden beliefern zu können. Alle diese Massnahmen werden es uns in den kommenden Jahren erlauben, unseren Vorsprung zu halten.

Somit, meine Damen und Herren, komme ich zum Ende meines Rückblicks auf das Jahr 2010. Ich hoffe, Sie stimmen mir zu, wenn ich das vergangene Jahr für Ihr Unternehmen als Erfolg bezeichne.

Was die Herausforderungen für 2011 und darüber hinaus betrifft, so kann ich Ihnen versichern, dass Ihr Unternehmen gut positioniert ist und angemessene Mechanismen eingerichtet hat, um den An- und Herausforderungen der Zukunft zu begegnen – seien diese nun politischer, wirtschaftlicher oder sozialer Natur. Ihr Unternehmen wird hervorragendes Wachstumspotenzial haben, solange wir die zahlreichen neuen und vielfältigen Gelegenheiten, die sich uns sowohl in den Schwellen- als auch in den Industrieländern bieten, vollumfänglich nutzen. Damit uns dies gelingt, müssen wir nahe an den bestehenden und sich verändernden Bedürfnissen unserer Konsumenten bleiben sowie mit Kreativität und Originalität neue Ideen, neue Produkte und neue Wachstumskanäle entwickeln.

Im laufenden Jahr stellen die Rohstoffe eine der wichtigsten Herausforderungen dar, sind ihre Preise doch derzeit höchst sprunghaft. Diese Volatilität begann im zweiten Halbjahr 2010 und wird unseres Erachtens in naher Zukunft nicht verschwinden.

Wir sind uns bewusst, dass Preisanpassungen lediglich die letzte mögliche Antwort auf volatile Rohstoffpreise sein können. Aus diesem Grund verfolgen wir einen umfassenden und differenzierten Ansatz. Erstens mit unserer Strategie des Beschaffungsmanagements: Für uns als Unternehmen ist es nämlich unerlässlich, langfristige grundlegende Preistrends zu erkennen und zu managen. Gleichzeitig müssen wir weiterhin in längerfristige Initiativen investieren, wie z.B. in unsere Milchdistrikte oder in den 2009 lancierten *Cocoa Plan* oder den im vergangenen Jahr eingeführten *Nescafé Plan*. Über eine direkte Zusammenarbeit mit den Produzenten werden diese Pläne die Erträge von Anpflanzungen, die ökologische Nachhaltigkeit und die Einkommen der Kakao- und Kaffeeproduzenten verbessern und damit gewährleisten, dass wir auf lange Sicht mit erstklassigen Rohstoffen beliefert werden. Der zweite Pfeiler unseres Ansatzes ist die Innovation und Renovation unserer Produkte, wodurch deren Modernisierung und die Schaffung von Mehrwert ermöglicht wird. Der dritte und letzte Pfeiler besteht darin, Kosten durch zusätzliche Effizienzsteigerungsprogramme zu reduzieren, die über den ganzen Konzern hinweg umgesetzt werden. Dies umfasst auch die Ausweitung unserer Initiative *Nestlé Continuous Excellence* (NCE) über die operativen Aktivitäten hinaus auf die gesamte Organisation.

Initiativen wie *Nestlé Continuous Excellence* wirken sich auch positiv auf die Umwelt aus. Zwischen 2000 und 2010 haben wir beispielsweise die Menge Wasser, die wir für die Herstellung einer Tonne Produkt benötigen, um 61%, unseren Energieverbrauch um 44% und unseren Ausstoss von Treibhausgasen um 51% pro Tonne Produkt gesenkt. Gleichzeitig haben wir unsere Produktion um 73% gesteigert. Ohne die Qualität der Produkte zu beeinträchtigen, haben wir zwischen 1991 und 2010 über 517 000 Tonnen an Verpackung eingespart, was wiederum weltweite Einsparungen in Höhe von CHF 870 Millionen ergab.



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, unsere Aktivitäten im Bereich Nahrungsmittel und Getränke, die wir unter der Devise Good Food, Good Life betreiben, haben 2010 einen Umsatz von über CHF 100 Milliarden erzielt. Damit haben wir im vergangenen Jahr einen wichtigen Meilenstein erreicht, von dem aus wir unsere Ziele in den Bereichen Ernährung und Gesundheit weiter ausbauen und stärken können. So haben wir mit dem Bereich Health Sciences eine neue Geschäftschance geortet, die sich aus den demografischen Veränderungen, den steigenden Gesundheitskosten und einem besseren wissenschaftlichen Verständnis der Auswirkungen der Ernährung auf die Gesundheit ergibt. Dieser neue Bereich gehorcht einer Dynamik, die sich ziemlich stark von jener unserer Aktivitäten im klassischen Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft unterscheidet. Aus diesem Grund haben wir die Nestlé Health Science S.A. gegründet und mit dem Nestlé Institute of Health Sciences eine entsprechende wissenschaftliche F&E-Infrastruktur geschaffen. Wir sind überzeugt, dass Nestlé über eine einzigartige Kombination aus Know-how und Kompetenz verfügt, um in einer nicht allzu fernen Zukunft eine Pionierrolle in diesem neuen, viel versprechenden Betätigungsfeld zu spielen.

Meine Damen und Herren, ich kann Ihnen versichern, dass wir das Jahr 2011 mit einer anhaltend guten Dynamik in Angriff genommen haben und bestens positioniert sind, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern, unser Wachstum fortzusetzen und unsere Margen zu steigern. All dies im Sinne der Gemeinsamen Wertschöpfung, die Grundlage unserer Geschäftstätigkeit ist. Wir sind davon überzeugt, dass langfristiger und nachhaltiger unternehmerischer Erfolg nur dann möglich ist, wenn Unternehmen sowohl für die Aktionäre wie für die Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, Mehrwert generieren.

Ich möchte meine Ausführungen mit einer Würdigung unserer 280 000 Mitarbeitenden beschliessen. Dank ihrem Talent, ihrem Engagement, ihrer Leidenschaft und ihrer Energie erzielt Ihr Unternehmen immer neue Erfolge. Diese Erfolge beruhen auf der Tatsache, dass wir alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben: Nestlé weiterhin zum Weltmarktführer für Nutrition, Gesundheit und Wellness zu machen, dem alle Partner grösstes Vertrauen entgegenbringen.

Damit möchte ich das Wort an unseren Präsidenten zurückgeben.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Peter



**Nestlé**

© 2011, Nestlé AG, Vevey (Schweiz)

Konzept und Ausführung: Nestec AG, Vevey (Schweiz)