

## Brief an die Aktionäre

Sehr geehrte Damen und Herren,

Das Berichtsjahr ist eines der besten in der Geschichte unserer Gesellschaft. Der Umsatz der Gruppe erreichte CHF 81,4 Milliarden, eine Erhöhung um 9,1%, und der Reingewinn steigerte sich um 22% auf CHF 5763 Millionen. Das interne Realwachstum beschleunigte sich von 3,6% im Jahre 1999 auf 4,4% im Jahre 2000 und übertraf damit unser jährliches Ziel von 4%. Die Verbesserung unserer Gewinnmargen widerspiegelt unsere andauernden Bemühungen um die Stärkung unserer operationellen Leistung. Das Betriebsergebnis erhöhte sich von 10,6% auf 11,3% des Umsatzes, während die Nettospaune von 6,3% auf 7,1% des Umsatzes stieg.

Diese Leistung widerspiegelt sich auch im Gewinn pro Aktie der Gruppe, welcher sich von CHF 122.1 auf CHF 149.1 erhöhte, sowie in der vorgeschlagenen Dividende für das Jahr, welche von CHF 43.– auf CHF 55.– ansteigt.

Das geschäftliche Umfeld und die Währungsentwicklungen waren während des Jahres 2000 günstiger als im vorangegangenen Jahr. Das Wachstum blieb in Nordamerika und in den meisten Ländern des Fernen Ostens stark, gleichzeitig erfreuten wir uns einer guten Erholung der Wirtschaft in Mittel- und Osteuropa sowie in einigen Ländern Lateinamerikas. Selbst in Westeuropa und Brasilien erzielten wir Wachstum, obwohl die makroökonomischen Bedingungen dort weniger günstig waren.

Der wichtigste Beitrag zur allgemeinen Leistungsverbesserung kam indessen vom Unternehmungsgeist und vom Einsatzwillen unserer Mitarbeiter, denen

es im Berichtsjahr gelang, starke Resultate vorzulegen und gleichzeitig die längerfristigen Ziele der Vier-Pfeiler-Strategie der Gruppe weiterzuführen: Operationelle Effizienz, Renovation und Innovation, Produktverfügbarkeit («whenever, wherever and however») und schliesslich Kommunikation mit den Konsumenten. Dies sind die tragenden Elemente unseres Bestrebens, durch nachhaltiges, kapitaleffizientes, gewinnbringendes und langfristiges Wachstum Mehrwert zu Gunsten unserer Aktionäre zu schaffen.

Die Ergebnisse des Jahres 2000 zeigen deutlich, dass unsere Strategie aufgeht. Der Verwaltungsrat und die Generaldirektion sind der Meinung, dass die Zahlen, die wir Ihnen zur Zustimmung unterbreiten, eine nachhaltige Leistungsverbesserung widerspiegeln. Wir werden uns bemühen, auf den guten Grundlagen des Wachstums und der Rentabilität in vielen unserer Geschäftsbereiche weiterzubauen und damit fortzufahren, diejenigen Bereiche zu verbessern, die ein angemessenes Niveau noch nicht erreicht haben.

Unsere Arbeit bleibt weiterhin darauf ausgerichtet, durch operationelle Effizienz jährliche Einsparungen in der Grössenordnung von CHF 600 Millionen zu erbringen, unser Ziel von jährlich vier Prozent internem Realwachstum zu erreichen, die Spitzenposition in der Industrie bei der Entwicklung neuer Produkte beizubehalten und passende Gelegenheiten zu finden, unser Geschäft durch selektive Akquisitionen zu stärken. Heute ist Nestlé auf mehrwerthaltige Produkte ausgerichtet, die von unserer Erfahrung in Forschung und Entwicklung profitieren können. Wir haben die weltweite Marktführerschaft in vielen unserer Produktkategorien und sind eine starke Nummer zwei in den meisten anderen. Wir haben ein ausgezeichnetes Markenportfolio und eine wohl ausgewogene geografische Präsenz.

Die Produktionsstandards verbessern sich ständig weiter und wir können dabei Massstäbe setzen, indem wir quer durch unsere Organisation hindurch «Best Practice»-Erfahrungen austauschen und die Vorteile ausnützen, die uns die Fortschritte der Technologie gewähren. Gleichzeitig gilt es, strenge finanzielle Kontrollen und Ziele aufrechtzuerhalten. Die Nutzen der Technologie gehen indessen über den Produktionsprozess hinaus und berühren jeden Geschäftsbereich. Marketing, Verkauf, Einkauf, Finanzen und Verwaltung sind einige weitere Gebiete, die sich einem tiefgehenden Wandel gegenübersehen. Im Juli 2000 ergriffen wir eine gruppenweite Initiative, GLOBE, kurz für «Global Business Excellence». Wir möchten damit unsere Architektur der Geschäftsabläufe in der ganzen Gruppe harmonisieren und vereinfachen. Es ist unsere Absicht, Nestlé in die Lage zu versetzen, die Vorteile eines global führenden Unternehmens zu nützen und gleichzeitig die Nachteile der Grösse zu minimisieren. Unser Ziel ist es, unsere industrielle Infrastruktur zu optimieren und gleichzeitig die Dezentralisierung in all jenen Bereichen aufrechtzuerhalten, in denen die Nähe zu den Konsumenten und Kunden ein entscheidendes Element für den Erfolg darstellt.

Wenn auch die Einführung des GLOBE-Programmes unsere Priorität darstellt, verfolgen wir dennoch aufmerksam die Möglichkeiten, die sich durch die Schaffung von industrie-eigenen elektronischen Marktplätzen eröffnen. In den USA wie auch in Europa gehören wir zu den Gründungsmitgliedern dieser Marktplätze, deren Ziel es ist, die Einkaufs- und Verkaufstätigkeiten der Konsumgüterindustrie zu vereinfachen, zu beschleunigen und zu rationalisieren. Schliesslich gibt uns die breitgefächerte Präsenz der Gruppe im Internet die

Möglichkeit, mit unseren Konsumenten eine noch engere Beziehung aufzubauen. Wir betrachten das Internet als ein unverzichtbares Kommunikationsmittel, das dazu ausersehen ist, zwischen den Konsumenten und unserer Gruppe Nähe und Vertrauen zu fördern.

Insgesamt stellt Nestlé die «neue Wirtschaft» in den Dienst dessen, was einige Menschen gerne die «alte Wirtschaft» nennen. Wir werden Geschwindigkeit, Phantasie und Unternehmergeist mit unserer Präsenz im Alltag und mit unserer Bedeutung für die Konsumenten verbinden, um auf unserer führenden Stellung in der Nahrungsmittelindustrie aufzubauen.

Nestlé hielt sich grösstenteils abseits des Konsolidierungsprozesses, der sich im Jahre 2000 in der Nahrungsmittelindustrie vollzog. Obwohl sich die Struktur der Industrie während dieses Jahres spürbar veränderte, wurde die Stellung von Nestlé im Wettbewerb dadurch im allgemeinen nicht berührt. Wir konzentrierten uns auf das interne Wachstum, welches die Stärke unserer Marken, die Tiefe unserer Forschung und Entwicklung und unsere prominente Präsenz auf den Märkten in aller Welt vor Augen führt. Akquisitionen spielten eine Nebenrolle und wurden durch den Verkauf von Geschäftszweigen, die nicht mehr mit unserer strategischen Ausrichtung übereinstimmen, mehr als aufgewogen. So wurden die Marke Findus und einige damit verbundene Anlagen im Tiefkühlbereich verkauft, ausser in der Schweiz und in Italien.

Am 15. Januar 2001 gaben wir ein definitives Angebot in der Höhe von USD 33.50 pro Aktie für die geplante Fusion unseres Geschäfts mit Produkten für Heimtiere mit Ralston Purina bekannt. Diese Transaktion, welche Ralston Purina mit USD 10,3 Milliarden bewertet, wird Nestlé, unter Vorbehalt der Zustimmung der Wettbewerbsbehörden und der Aktionäre von Ralston Purina,

zu einem Weltmarktführer in der Industrie mit Produkten für Heimtiere machen, einer der am raschesten wachsenden Kategorien im Nahrungsmittelbereich. Der Umsatz von Ralston Purina belief sich für das am 30. September 2000 zu Ende gegangene Geschäftsjahr auf USD 2763 Millionen.

Das wirtschaftliche Klima für 2001 mag sich als weniger günstig erweisen als dasjenige von 2000, aber Nestlé ist in einer guten Ausgangslage, um eine entsprechende Leistung zu erbringen und um ihre Stellung als führendes Unternehmen der Industrie zu verstärken. Wenn wir in die Zukunft blicken, haben wir allen Grund, optimistisch zu sein. Als Aktionäre sind Sie Besitzer einer Gesellschaft mit starken Marken, die ihr eine herausragende Stellung in der ganzen Welt sichern. Diese Marken profitieren von bedeutenden Investitionen, sowohl in Form des Marketing als auch der Forschung und Entwicklung. Sie werden durch eine einmalige globale Infrastruktur und durch hoch motivierte Mitarbeiter unterstützt, die sich zusammen für den künftigen Erfolg der Gruppe einsetzen. Dies sind ausgezeichnete Voraussetzungen, die erklären, weshalb wir auf den künftigen Erfolg von Nestlé vertrauen.

Der Verwaltungsrat Ihrer Gesellschaft wird im Jahre 2001 einige Veränderungen erfahren. Leider ist am Jahresende Herr David de Pury, Mitglied des Verwaltungsrates seit 1993, gestorben. Der Verwaltungsrat trauert um einen weitsichtigen und mutigen Kollegen, dessen breite internationale Erfahrungen wir schmerzlich vermissen werden. Anlässlich der Generalversammlung wird sich Herr Fritz Gerber, Mitglied des

Verwaltungsrates seit 1981 und dessen Vize-Präsident seit 1997, nicht zur Wiederwahl stellen, da er das vorgeschriebene Rücktrittsalter erreicht hat. Herr Gerber brachte seine aussergewöhnlich breite Führungserfahrung in den Verwaltungsrat ein und trug durch seinen weisen Rat zu der bedeutenden Entwicklung bei, die unsere Gruppe seit dem Beginn der achtziger Jahre erlebte. Wir möchten ihm auch in Ihrem Namen unsere tiefe Anerkennung aussprechen. Herr Reto F. Domeniconi, Mitglied des Verwaltungsrates seit 1996, wird sich ebenfalls zurückziehen. Als Finanzdirektor der Gesellschaft und später als Mitglied unseres Verwaltungsrates hat Herr Domeniconi bei zahlreichen Entscheidungen eine wichtige Rolle gespielt. Auch ihm drücken wir unseren aufrichtigen Dank aus.

2000 war ein Rekordjahr für die Gruppe, und wir freuen uns ganz besonders, allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die harte Arbeit, das Engagement, die Loyalität und die Begeisterung zu danken, die sie in ihre Tätigkeit bei Nestlé einbringen.

**Rainer E. Gut**  
Präsident  
des Verwaltungsrates

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Delegierter  
des Verwaltungsrates

## Verantwortliche Organe

Dr. h.c. Helmut O. Maucher\*  
Ehrenpräsident

### Verwaltungsrat der Nestlé AG

Ablauf der Amtsdauer<sup>1</sup>

Rainer E. Gut<sup>2, 4</sup> 2001  
Präsident

Dr. h.c. Fritz Gerber<sup>2, 3, 4</sup> 2001  
Vize-Präsident

Peter Brabeck-Letmathe<sup>2, 4</sup> 2002  
Delegierter des Verwaltungsrates

Vreni Spoerry<sup>2</sup> 2002

**Konzernleitung** am 31. Dezember 2000



Frank Cella

Chris Johnson

Michael W. O. Garrett

Peter Brabeck-Letmathe

Robert Raeber

### Delegierter des Verwaltungsrates

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Direkte Verantwortung: Strategische  
Geschäftsddivision Ernährung, Perrier Vittel-Gruppe

### Generaldirektoren

**Francisco Castañer**  
Pharmazeutika und Kosmetik, Verbindung zu L'Oréal,  
Human Resources, Corporate Affairs

**Frank Cella**  
Strategische Geschäftseinheiten, Marketing

Ablauf der Amtsdauer<sup>1</sup>

Dr. Stephan Schmidheiny	2003
Jean-Pierre Meyers	2001
Prof. Dr. Peter Böckli <sup>3</sup>	2003
† David de Pury <sup>3</sup>	2003
Prof. Dr. h.c. Arthur Dunkel	2004
Dr. Reto F. Domeniconi	2001
George Simpson	2004

### Sekretär des Verwaltungsrates

Bernard Daniel  
Generalsekretär

### Unabhängige Revisoren

Ablauf der Amtsdauer<sup>1</sup>

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA	2002
---	------

London und Zürich

\* Präsident des Verwaltungsrates bis zum 25. Mai 2000

<sup>1</sup> Zum Zeitpunkt der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre

<sup>2</sup> Mitglied des Verwaltungsrats-Ausschusses

<sup>3</sup> Mitglied des Kontroll-Ausschusses

<sup>4</sup> Mitglied des Vergütungs-Ausschusses

† 26. Dezember 2000



Rupert Gasser

Mario A. Corti

Francisco Castañer

Carlos E. Represas

**Dr. Mario A. Corti**  
Finanzen, Controlling, Rechtswesen, Steuern,  
Informationssysteme und Logistik, Einkauf, Export

**Michael W. O. Garrett**  
Asien, Ozeanien, Afrika, Mittlerer Osten

**Rupert Gasser**  
Technik, Produktion, Umwelt,  
Forschung und Entwicklung

**Robert Raeber**  
Europa

**Carlos E. Represas**  
Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada, Lateinamerika

**Chris Johnson**  
Stellvertretender Generaldirektor  
Programm GLOBE

# Geschäftsentwicklung der Gruppe

Die strategischen Prioritäten von Nestlé zielen darauf ab, durch ein nachhaltiges, kapitaleffizientes, gewinnbringendes und langfristiges Wachstum die Wertschöpfung zu Gunsten der Aktionäre zu erhöhen. Auf Grund des allgemeinen Geschäftsgangs im Jahre 2000, der von einem Wachstum des Reingewinns um 22% auf CHF 5763 Mio. geprägt ist, sind wir zuversichtlich, dass wir unsere Stellung als weltweit führendes Nahrungsmittelunternehmen weiterhin ausbauen können. Wir verbessern unsere Rentabilität, wobei wir jederzeit die Qualitäts- und Sicherheitsstandards respektieren. Diese Verbesserung erfolgt durch eine kontinuierliche Stärkung unseres Markenportfolios, in das unsere Gruppe weiterhin massiv investieren wird.

## Schlüsselzahlen (konsolidiert)

In Millionen CHF (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)

	2000	1999
<b>Umsatz</b>	<b>81 422</b>	74 660
<b>EBITDA</b> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen, immateriellen Werten und Goodwill)	<b>12 516</b>	10 987
in % des Umsatzes	<b>15,4%</b>	14,7%
<b>EBITA</b> Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation (Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Goodwill)	<b>9 600</b>	8 298
in % des Umsatzes	<b>11,8%</b>	11,1%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>9 186</b>	7 914
in % des Umsatzes	<b>11,3%</b>	10,6%
<b>Reingewinn</b>	<b>5 763</b>	4 724
in % des Umsatzes	<b>7,1%</b>	6,3%
in % des durchschnittlichen Eigenkapitals	<b>21,2%</b>	20,0%
<b>Investitionen in Sachanlagen</b>	<b>3 305</b>	2 806
in % des Umsatzes	<b>4,1%</b>	3,8%
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	<b>29 904</b>	24 453
<b>Börsenkapitalisierung Ende Dezember</b>	<b>146 864</b>	112 032
<b>Pro Aktie</b>		
Reingewinn	CHF <b>149.1</b>	122.1
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	CHF <b>774</b>	632
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrates der Nestlé AG	CHF <b>55.0</b>	43.0
<b>Personal</b>	Bestand am 31.12. <b>224 541</b>	230 929
<b>Fabriken</b>	Anzahl am 31.12. <b>479</b>	509

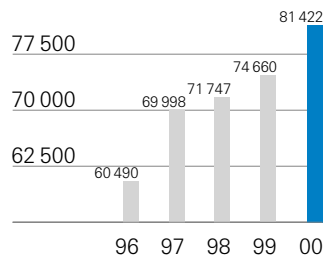
**Wichtigste Schlüsselzahlen in USD**

In Millionen USD (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie). Alle Zahlen sind zum Jahresendkurs umgerechnet

	2000	1999
<b>Umsatz</b>	<b>49 648</b>	46 663
<b>EBITDA</b>	<b>7 632</b>	6 867
<b>EBITA</b>	<b>5 854</b>	5 186
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>5 601</b>	4 946
<b>Reingewinn</b>	<b>3 514</b>	2 953
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	<b>18 234</b>	15 283
<b>Börsenkapitalisierung Ende Dezember</b>	<b>89 551</b>	70 020
<b>Pro Aktie</b>		
Reingewinn	USD <b>90.9</b>	76.3
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	USD <b>472</b>	395

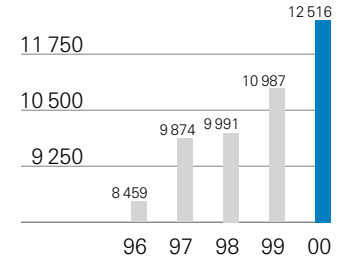
## Umsatz

In Millionen CHF



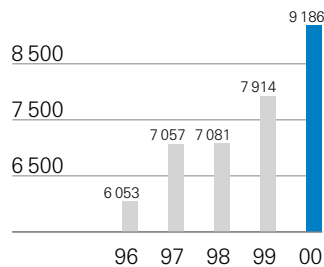
## EBITDA

In Millionen CHF



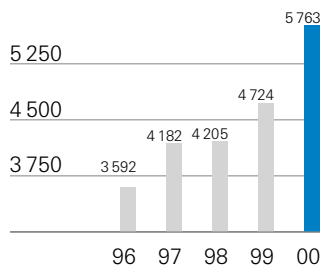
## Betriebsergebnis

In Millionen CHF



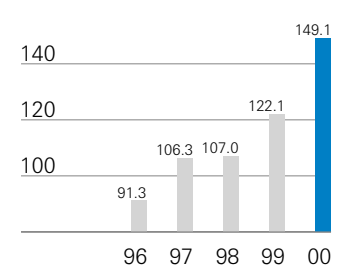
## Reingewinn

In Millionen CHF



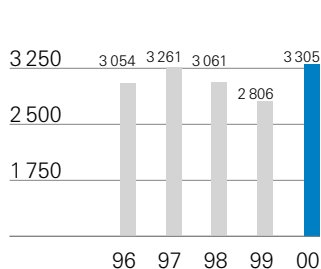
## Gewinn pro Aktie

In CHF



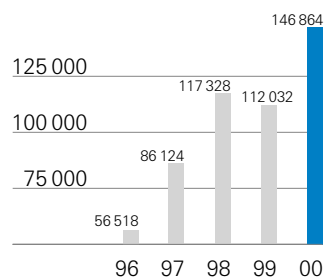
## Investitionen in Sachanlagen

In Millionen CHF



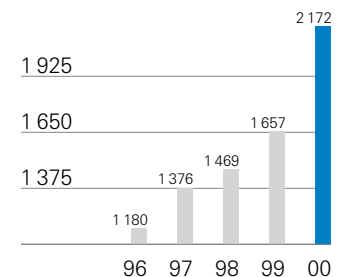
## Börsenkaptalisierung

In Millionen CHF



## Ausbezahlte Dividenden

In Millionen CHF



## Wichtigste Schlüsselzahlen in EUR

In Millionen EUR (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie). Alle Zahlen sind zum Jahresendkurs umgerechnet

	2000	1999
Umsatz	53 567	46 373
EBITDA	8 234	6 824
EBITA	6 316	5 154
Betriebsergebnis	6 043	4 916
Reingewinn	3 792	2 934
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	19 674	15 188
Börsenkaptalisierung Ende Dezember	96 621	69 585

## Pro Aktie






	EUR	EUR
Reingewinn	98.1	75.9
Eigenkapital Vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	509	393



## Schlüsselzahlen nach Verantwortungsbereichen und geografischen Regionen






### Umsatz

In Millionen CHF

			2000	1999	1998
Zone Europa	32,3%		26 285	27 098	26 798
Zone Nord- und Südamerika	31,3%		25 524	22 045	22 563
Zone Asien, Ozeanien und Afrika	19,3%		15 710	13 611	12 429
Andere Aktivitäten <sup>(a)</sup>	17,1%		13 903	11 906	9 957
	100,0%		81 422	74 660	71 747






### Ergebnis

In Millionen CHF

			2000	1999	1998
Zone Europa	25,2%		2 753	2 671	2 452
Zone Nord- und Südamerika	32,0%		3 503	2 799	2 963
Zone Asien, Ozeanien und Afrika	24,4%		2 673	2 185	1 618
Andere Aktivitäten <sup>(a)</sup>	18,4%		2 015	1 675	1 343
	100,0%		10 944	9 330	8 376
Nicht zugeteilt <sup>(b)</sup>			(1 758)	(1 416)	(1 295)
Betriebsergebnis			9 186	7 914	7 081

### Investitionen in Sachanlagen

In Millionen CHF

			2000	1999	1998
Zone Europa	29,4%		946	923	1 026
Zone Nord- und Südamerika	23,9%		766	718	827
Zone Asien, Ozeanien und Afrika	17,1%		550	381	457
Andere Aktivitäten <sup>(a)</sup>	29,6%		949	665	629
	100,0%		3 211	2 687	2 939
Nicht zugeteilt <sup>(c)</sup>			94	119	122
			3 305	2 806	3 061

<sup>(a)</sup> Hauptsächlich pharmazeutische Produkte und Wasser, werden weltweit verwaltet.







<sup>(b)</sup> Hauptsächlich zentrale Verwaltungskosten, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Abschreibungen auf Goodwill.

<sup>(c)</sup> Sachanlagen der zentralen Verwaltung sowie der Forschung und Entwicklung.

# Schlüsselzahlen nach Produktgruppen







## Umsatz

In Millionen CHF

			2000	1999	1998
Getränke	28,3%		23 044	20 859	19 879
Milchprodukte, Ernährung und Speiseeis	27,0%		21 974	19 411	19 175
Fertiggerichte, Produkte für die Küche und Produkte für Heimtiere	25,3%		20 632	20 185	18 765
Schokolade, Süswaren und Biscuits	13,5%		10 974	10 195	10 485
Pharmazeutische Produkte	5,9%		4 798	4 010	3 443
	100,0%		81 422	74 660	71 747

## Ergebnis









In Millionen CHF

			2000	1999	1998
Getränke	38,3%		4 318	3 764	3 253
Milchprodukte, Ernährung und Speiseeis	23,3%		2 620	2 168	1 837
Fertiggerichte, Produkte für die Küche und Produkte für Heimtiere	17,3%		1 948	1 850	1 617
Schokolade, Süswaren und Biscuits	10,3%		1 166	882	976
Pharmazeutische Produkte	10,8%		1 212	1 077	915
	100,0%		11 264	9 741	8 598
Nicht zugeteilt <sup>(d)</sup>			(2 078)	(1 827)	(1 517)
Betriebsergebnis			9 186	7 914	7 081

<sup>(d)</sup> Hauptsächlich zentrale Verwaltungskosten, Forschungs- und Entwicklungskosten, Abschreibungen auf Goodwill und Restrukturisierungskosten.

## Investitionen in Sachanlagen

In Millionen CHF

			2000	1999	1998
Getränke	28,3%		936	618	593
Milchprodukte, Ernährung und Speiseeis	16,0%		530	366	576
Fertiggerichte, Produkte für die Küche und Produkte für Heimtiere	11,8%		390	464	442
Schokolade, Süswaren und Biscuits	7,6%		250	280	388
Pharmazeutische Produkte	3,4%		113	91	81
	67,1%		2 219	1 819	2 080
Verwaltung, Distribution, Forschung und Entwicklung	32,9%		1 086	987	981
	100,0%		3 305	2 806	3 061

## Allgemeine Kommentare

Das Jahr 2000 war erneut von Rekordgewinnen auf allen Ebenen geprägt, sowohl in absoluten Zahlen als auch im Verhältnis zum Umsatz. Dieser eindrucksvolle Erfolg ist einerseits auf ein internes Realwachstum von 4,4% zurückzuführen, andererseits auf unsere konsequenten Bemühungen um die Verbesserung der operationellen Effizienz.

Die Rendite des durchschnittlichen Eigenkapitals der Gruppe nahm ebenfalls spürbar zu, von 20% im Jahre 1999 auf 21,2%. Dieses beste je erzielte Ergebnis wurde trotz einer Erhöhung der Eigenkapitalbasis von 22,3% erreicht. Der Mittelfluss aus der Geschäftstätigkeit der Gruppe blieb ebenfalls stark und nahm um 8,1% auf CHF 8851 Mio. zu (1999: CHF 8187 Mio.).

Die Nettoverschuldung der Gruppe sank von CHF 6202 Mio. Ende 1999 auf CHF 3013 Mio. am Ende des Jahres 2000. Dies widerspiegelt die gesunde Mittelfluss-Schöpfung der Gruppe sowie die strikte Überwachung des Umlaufvermögens.

Das Jahr 2000 war erwiesenermassen ein gutes Jahr für die Gruppe, und wir haben die Absicht, weiterhin ein nachhaltiges, kapitaleffizientes, gewinnbringendes und langfristiges Wachstum zu erzielen. Wir sind überzeugt, dass unsere Vier-Säulen-Strategie – **operationelle Effizienz, Innovation und Renovation von Produkten, Produktverfügbarkeit sowie Kommunikation mit den Konsumenten** – das richtige Mittel ist, um dieses Ziel zu erreichen.

**Operationelle Effizienz** Unser Bestreben nach operationeller Effizienz in unseren Fabriken wurde durch die 1997 eingeführte und als MH97 bekannte Kostensenkungsinitiative geleitet, die auf einer systematischen Kostenverursacheranalyse basiert. Interne Vergleiche brachten mehrere Schwachstellen ans Licht, die es zu beseitigen galt. Auf dieser Basis haben wir uns zum Ziel gesetzt, unsere Produktionskosten durch die Einführung von Best-Practice-Methoden innerhalb von fünf Jahren um CHF 3 Mrd. zu senken. Dank eines zielgerichteten, kontinuierlichen Optimierungsprogramms in unseren Fabriken konnten wir seit 1997 jährliche Kosteneinsparungen in der Grössenordnung von 2% erzielen, was mehr als CHF 600 Mio. pro Jahr entspricht.

Das Ziel der MH97-Initiative wurde durch gruppenweite Anstrengungen bereits erreicht und sogar übertroffen. Dazu beigetragen haben Mitarbeiter auf zahlreichen Funktionsstufen in den Fabriken und am Hauptsitz. Der systematische und disziplinierte Zugang zur Kommunikation, die Anwendung gemeinsamer Hilfsmittel, die Einführung neuer Optimierungsmethoden, regelmässige Berichte, klare Verantwortlichkeiten sowie die positive Wechselwirkung zwischen den 2700 MH97-Projekten in sämtlichen Fabriken haben wesentlich zum Erfolg beigetragen.

Dank MH97 ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in unseren Betrieben entstanden. Deshalb sind wir zuversichtlich, dass die jährlichen Kosteneinsparungen auf einem ähnlichen Niveau auch über das Jahr 2001 hinaus andauern werden.

Doch so bedeutend die operationelle Effizienz für die Fabriken ist, so sind die Faktoren Grössenvorteile und Kapazitätsauslastung für die Optimierung des Ertrags auf dem investierten Kapital für die ganze Gruppe am entscheidendsten. Unser Fabriksnetz entstand zum Teil aus früheren Notwendigkeiten, zum Teil auf Grund zahlreicher Akquisitionen der Gruppe.

Die Abschaffung von Handelsschranken, die Senkung von Transport- und anderen operativen Kosten, zunehmendes Outsourcing und technologische Fortschritte, vor allem im Informatikbereich, haben in jüngster Zeit zu einem neuen Produktionsumfeld geführt.

Auf diese Herausforderungen und Chancen haben wir mit einer grundlegenden Umgestaltung der Produktionsstätten und -abläufe reagiert: Gewisse Fabriken, die bisher national ausgerichtet waren, werden in Zukunft eine Region oder die Märkte weltweit versorgen; andere, die bisher mehrere Produkte herstellten, werden von nun an auf ein einziges Produkt ausgerichtet sein. Bei einigen Fabriken wird der Schwerpunkt auf Flexibilität bei kleinerem Volumen, kürzere Durchlaufzeiten und schnellere Austauschzeiten gelegt, während andere für geografische Märkte mit hohen Eintrittsschranken produzieren werden. Unsere Produktions- und Technologieplattform ermöglicht einerseits eine hohe Flexibilität und Kosteneffizienz, andererseits jedoch auch ein effizientes Wachstum durch kombiniertes Know-how, koordinierte internationale Versorgungsketten und die Fähigkeit, auf technologische Verbesserungen rasch zu reagieren.

Die kontinuierliche Neustrukturierung unserer Investitionen zielt darauf ab, gleichzeitig der effizienteste, bestpositionierte und reaktionsschnellste Nahrungsmittelhersteller zu sein.

**Innovation und Renovation** Innovation und Renovation der Produkte gewährleisten, dass das Produktportfolio mit Hilfe neuer Technologien und kreativer Ideen ständig erneuert wird, sei es durch ganz neue Produkte und Marken, durch Variationen bestehender Produkte, Markenerweiterungen oder Verpackungsinnovationen. Innovation und Renovation sind ein wichtiger Bestandteil unserer Geschäftsbeziehungen mit den bedeutendsten internationalen Grossverteilern. Letztere schätzen nämlich Konsumenten, die von neuen, konkurrenzlosen Produktangeboten begeistert sind. Deshalb tragen Innovation und Renovation massgeblich zum internen Realwachstum wie auch zur Erhöhung der erreichbaren Verkaufspreise bei.

**Produkteverfügbarkeit** Die Verfügbarkeit von Produkten («whenever, wherever, however») begleitet selbstverständlich unsere Innovations- und Renovationpolitik, denn die besten Produkte verdienen auch das beste Verteilsystem. Unser Ziel ist einfach, dass die Konsumenten unsere Produkte kaufen können, wann, wo und wie sie diese wünschen. Die Optimierung der Verfügbarkeit unserer Produkte trägt demnach ebenfalls erheblich zum internen Realwachstum bei.

**Kommunikation mit den Konsumenten** Die vierte Säule ist die Kommunikation mit unseren Konsumenten. Dabei sollen die neuen Medien kreativ genutzt werden, um interaktive Kundenbeziehungen als Ergänzung zu den etablierten Kommunikationskanälen zu schaffen. Das Ziel unserer gesamten Kommunikation ist es, sicher zu stellen, dass unsere Produkte den heutigen Konsumenten gefallen und dadurch Markenloyalität aufzubauen.

Während die vier Säulen die Basis für nachhaltiges, gewinnbringendes Wachstum darstellen, entspricht der interne bereichsübergreifende Informationsfluss, das Verstehen der Strategie der Gruppe und die Klarheit der finanziellen Ziele den eigentlichen Bausteinen. Zwei Schlüsselemente waren die Einführung der Bewertung der Leistung des Managements in der ganzen Gruppe auf der Grundlage des wirtschaftlichen Gewinns (Betriebsergebnis nach Steuern, unter Abzug der gewichteten Kosten des eingesetzten Kapitals) sowie die Ausweitung des Aktienoptionsplans. Diese beiden Initiativen führen zu einer engeren Verbindung der Interessen des Nestlé-Managements mit denjenigen der Aktionäre von Nestlé.

Nestlé hat das Jahr 2001 als das weltweit führende Nahrungsmittelunternehmen in Angriff genommen. Unser Geschäftsergebnis im Jahre 2000, unsere Finanzlage, die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, die Qualität unserer Marken und unser Engagement in Forschung und Entwicklung sind eine gesunde Grundlage, um im laufenden Jahr 2001 und darüber hinaus auf dieser Spitzenposition aufzubauen.

# Umsatz

Der Umsatz von Nestlé nahm im Jahr 2000 um 9,1% auf CHF 81,4 Mrd. zu. Auf vergleichbarer Basis ohne Berücksichtigung von Akquisitionen und Veräusserungen sowie bei konstanten Währungskursen, wäre der Umsatz um 5,4% gestiegen.

Das **interne Realwachstum** war während des ganzen Jahres stark und erreichte 4,4%, im Vergleich zu 3,6% im Vorjahr. Unser gruppenweites Ziel für das jährliche interne Realwachstum beträgt 4%. Es handelt sich somit um ein ausgezeichnetes Ergebnis. Diese Steigerung wurde durch gute Ergebnisse in zahlreichen Märkten der Zone Asien, Ozeanien und Afrika, durch Osteuropa und Lateinamerika sowie durch Perrier Vittel, Alcon und die Joint Ventures geprägt.

**Verkaufspreise** und andere Faktoren trugen 1% zum Umsatzwachstum bei, im Vergleich zu 0,2% im Jahr 1999. Diese Zunahme ist vor allem auf Preis-anpassungen bei unseren Joint Ventures, bei Perrier Vittel sowie in einer Anzahl Schwellenländern zurückzuführen.

Das **externe Wachstum** (Beitrag von Akquisitionen abzüglich Veräusserungen) war mit 1,3% negativ, auf Grund der Veräusserung von Findus sowie des Geschäfts mit geröstetem und gemahlenem Kaffee in den USA.

**Währungsschwankungen** trugen 5% zum Umsatzwachstum bei. Dies ist vor allem auf die Stärke des US-Dollars und des Yen zurückzuführen, während sich der Euro gegenüber dem Schweizer Franken um 2,7% abschwächte.

**Osteuropa** erreichte ein internes Realwachstum von 18%, vor allem dank Russland, während **Westeuropa** um 1,6% wuchs. Insgesamt lag das interne Realwachstum der **Zone Europa** bei 2,5%, was die Bedeutung Westeuropas widerspiegelt.

Die **Zone Nord- und Südamerika** verzeichnete ein internes Realwachstum von 4,4%. **Nordamerika** zeigte ein Wachstum von 4% in den USA, während das Ergebnis in Kanada von unserer Entscheidung geprägt

## Umsatz 2000 <sup>(a)</sup>

In Millionen CHF	Veränderungen 2000/1999		
	in CHF	in lokaler Währung	
<b>nach wichtigsten Märkten</b>			
Vereinigte Staaten	+15,3%	+ 3,0%	<b>18 975</b>
Frankreich	+ 0,4%	+ 3,3%	<b>7 327</b>
Deutschland	- 3,7%	- 1,0%	<b>6 594</b>
Grossbritannien	+ 2,8%	- 2,5%	<b>5 077</b>
Japan	+28,9%	+10,0%	<b>4 362</b>
Italien	- 1,9%	+ 1,3%	<b>3 941</b>
Mexiko	+33,5%	+18,6%	<b>3 472</b>
Brasilien	+20,8%	+ 8,5%	<b>3 386</b>
Spanien	- 4,2%	- 1,5%	<b>2 292</b>
Australien	- 0,8%	- 1,5%	<b>1 748</b>
Kanada	+ 6,1%	- 5,1%	<b>1 665</b>
Philippinen	+ 5,0%	+ 5,8%	<b>1 536</b>
Schweiz	+ 1,7%	+ 1,7%	<b>1 181</b>
Übrige Märkte	+10,6%	(b)	<b>19 866</b>
<b>Nach Kontinenten</b>			
Europa	- 0,6%	(b)	<b>32 827</b>
Afrika	+ 0,5%	(b)	<b>2 011</b>
Asien	+22,6%	(b)	<b>12 867</b>
Ozeanien	- 0,8%	(b)	<b>1 947</b>
Nordamerika	+14,5%	(b)	<b>20 640</b>
Lateinamerika + Karibik	+21,7%	(b)	<b>11 130</b>
<b>Total Gruppe</b>	<b>+ 9,1%</b>	<b>(b)</b>	<b>81 422</b>

<sup>(a)</sup> Der Umsatz nach Märkten und Kontinenten umfasst Nahrungsmittel und andere Aktivitäten.

<sup>(b)</sup> Vergleichswert nicht anwendbar.

war, im Bereich Speiseeis die margenschwachen Produkte abzustossen. Die Märkte **Lateinamerikas** blieben gesamthaft mit einem Wachstum von 5,8% dynamisch. Mexiko belegte dabei eindeutig den Spitzenplatz, während sich Brasilien langsam von den getrüben Marktbedingungen des Jahres 1999 erholte.

Die **Zone Asien, Ozeanien und Afrika** entwickelte sich weiterhin gut, wobei China mit Hong Kong, sowie Indochina, Malaysia, Singapur und andere aufstrebende Märkte Asiens eine besonders starke Leistung zeigten. Die Zone als Ganzes erreichte ein internes Realwachstum von 6%.

Bei unseren **anderen Aktivitäten** stieg das interne Realwachstum des Wassergeschäfts im Vergleich zum Vorjahr um 5,7%. Das vollständig zu Nestlé gehörende Pharmageschäft Alcon erzielte ein internes Realwachstum von 7,1%, während Galderma, unser Joint Venture mit L'Oréal, ebenfalls rasch weiter expandierte. Auch CPW, unser Joint Venture mit General Mills im Bereich Frühstückszerealien ausserhalb Nordamerikas, verzeichnete ein gutes Wachstum und konnte seinen Marktanteil erhöhen.

## Rentabilität

Das **Betriebsergebnis** stieg 2000 um 16,1% auf eine Rekordhöhe von CHF 9186 Mio. Damit konnte die Betriebsspanne deutlich von 10,6% im Vorjahr auf 11,3% gesteigert werden.

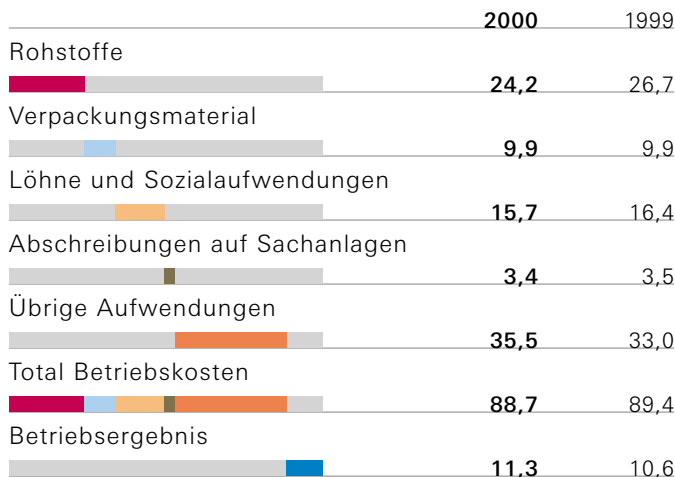
Die EBITDA-Marge nahm von 14,7% auf 15,4% zu, während die EBITA-Marge von 11,1% auf 11,8% zulegte.

Die Erhöhung der Betriebsspanne reflektiert die Bedeutung, welche wir der Verbesserung der Produktionseffizienz und der Reduktion der Gestehungskosten beimessen. Die letzteren sanken, in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt, von 48,1% auf 46,8%. Einige der Einsparungen bei den Gestehungskosten wurden durch höhere Marketing-Aufwendungen aufgehoben.

Alle Zonen erreichten eine Verbesserung der Betriebsspanne. Diejenige der Zone Europa erhöhte sich von 9,9% auf 10,5%; diejenige der Zone Nord- und Südamerika von 12,7% auf 13,7% und diejenige der Zone Asien, Ozeanien und Afrika von 16,1% auf 17%. Die anderen Aktivitäten erhöhten ihre Betriebsspanne ebenfalls von 14,1% auf 14,5%.

## Kostenstruktur der Gruppe

In Prozenten



Der **Reingewinn** der Gruppe erhöhte sich 2000 um 22% auf CHF 5763 Mio. Die Nettospanne ist von 6,3% auf 7,1% gestiegen.

Die **Nettofinanzierungskosten** fielen um 25%, vor allem dank niedrigeren durchschnittlichen Verschuldungsniveaus, aber auch als Ergebnis einer verbesserten Verwaltung der flüssigen Mittel, die den negativen Einfluss des höheren Zinsumfeldes weitgehend ausglich.

Die **Steuerlast** nahm, in Prozenten des Gewinns vor Steuern ausgedrückt, geringfügig ab.

Die **Minderheitsanteile** und der **Anteil an den Ergebnissen der assoziierten Gesellschaften** erhöhten sich beide, was die gute Leistung dieser Geschäftsbereiche widerspiegelt.

Der **Basisgewinn pro Aktie** erhöhte sich um 22,1%, von CHF 122.1 auf CHF 149.1.

# Investitionen in Sachanlagen

Die Investitionen in Sachanlagen sind von CHF 2806 Mio. im Jahre 1999 auf CHF 3305 Mio. gestiegen. Im Vergleich zum Tiefstand von 1999 ist dies eine bescheidene Erhöhung; für 2001 ist eine weitere geringfügige Steigerung zu erwarten. In Prozenten des Umsatzes ausgedrückt, stieg der Investitionsaufwand von 3,8% auf 4,1%.

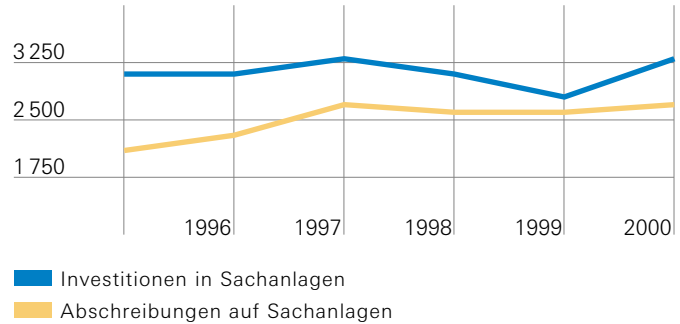
Die Erhöhung der Investitionen in unser Nahrungsmittelgeschäft in Europa sowie in Nord- und Südamerika war minimal. Der wichtigste Posten in den USA war die Erhöhung der Produktionskapazität, die aufgrund des Erfolges der Marke *Stouffer's* für Fertiggerichte erforderlich wurde.

In der Zone Asien, Ozeanien und Afrika haben wir unsere Produktionsstruktur reorganisiert. Das andere grössere Projekt in dieser Zone war die neue Extraktions- und Aromatisierungsanlage für *Nescafé Gold Blend* in Japan.

Wir haben weiterhin in unser Wassergeschäft investiert. Dazu gehört eine Erhöhung der PET-Kapazitäten, eine neue Fabrik für *Poland Spring*, unser führendes Wasser in den USA, sowie die Einführung von *Nestlé Pure Life* in Mexiko, Thailand und China.

## Investitionen in Sachanlagen

In Millionen CHF



### 479 Fabriken in 81 Ländern

Die Gesamtzahl der Nestlé-Fabriken hat im Jahr 2000 um 30 abgenommen, dies zum Teil als Ergebnis der Rationalisierung unserer Aktiven und einer stärkeren regionalen Ausrichtung unserer Produktionsstruktur. Diese Abnahme ist auch auf die Veräusserung einer Reihe von Fabriken zurückzuführen, darunter 14 im Zusammenhang mit dem Verkauf von Findus.

Von der Gesamtzahl der Produktionsstätten sind 77 Wasserabfüllzentren und 18 Fabriken für die Produktion von pharmazeutischen oder dermatologischen Produkten.



## Rohstoffe und Verpackungsmaterial

Die guten Erträge in der Landwirtschaft führten im Jahr 2000 zu grundsätzlich stabilen, im Einzelfall im Vergleich zu 1999 gar tieferen Rohstoffpreisen. Für den Export bestimmte Milchprodukte bildeten hier die Ausnahme. Die höheren Rohölpreise schlugen sich in den Kosten für Kunststoffverpackungen und energieaufwändige Verpackungsmaterialien nieder.

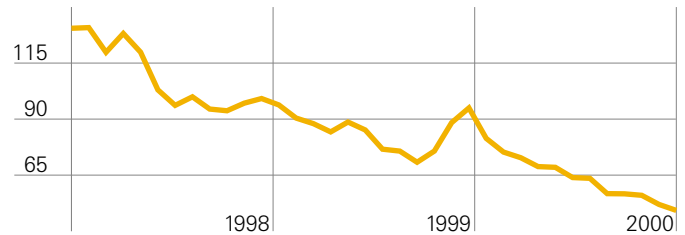
Die Rohkaffeepreise sanken. Die Robusta-Preise fielen auf US\$ 26 pro lb, ihren tiefsten Stand seit 30 Jahren, und die Arabica-Preise auf US\$ 66 pro lb, ihren Stand von 1993. Der erste erhebliche Angebotsüberhang seit Jahren liess die Rohkaffeelager in den Abnehmerländern ständig anschwellen. Zusammen mit den viel versprechenden Produktionsaussichten in Brasilien für die laufende Saison drückte dies die Stimmung. Vereinzelt Frostschäden in Brasilien im vergangenen Juli sowie ein von den Produzenten initiiertes Rückhalteplan stützten die Preise zwar vorübergehend, vermochten aber den Abwärtstrend des Marktes nicht aufzuhalten. Kaffee wird in US-Dollar gehandelt. Die tieferen Aufwendungen für Rohkaffee wurden wegen der Dollarstärke, in Lokalwährung ausgedrückt, deshalb in vielen Märkten weitgehend zunichte gemacht.

Kakaobohnen kosteten dank der recht ausgeglichenen Nachfrage- und Angebotssituation im Grossen und Ganzen gleich viel wie im Vorjahr. Zwischen Mai und Juli stieg der Preis auf Höchstwerte, fiel dann aber wie 1999 wegen des Verkaufsdrucks in Westafrika in den letzten beiden Monaten des Jahres auf Tiefstände. Kakaopulver, die wichtigste Zutat für viele Schokoladenprodukte, erzielte die höchsten Preise seit 15 Jahren. Die Preise für Kakaobutter dagegen sanken, da der Schokoladenkonsum insgesamt nur in geringem Masse stieg und so die Vorräte an Kakaobutter zunahmen.

Die weltweite Milchproduktion setzte ihren Aufwärtstrend der letzten Jahre fort. Allen voran in Ozeanien, gefolgt von Asien sowie Nord- und Südamerika. Die Konjunkturerholung in Südostasien und Lateinamerika kurbelte die Nachfrage nach allen Milchpulverarten, in geringerem Masse auch nach Käse, an, worauf die

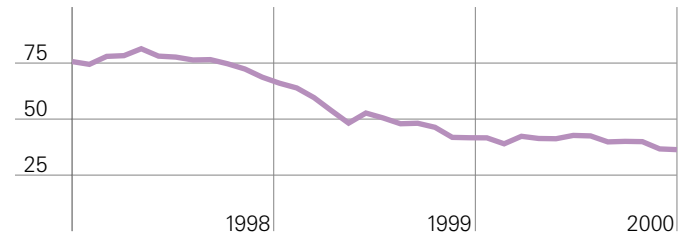
### Preise für Rohkaffee

Mittlere monatliche Preise in US\$ pro englisches Pfund (lb)



### Kakaopreise

Mittlere monatliche Preise in US\$ pro englisches Pfund (lb)



Exportpreise für Milchpulver um mindestens 60% stiegen. Die Butterpreise dagegen verharrten auf dem Vorjahresniveau und wurden vor allem von der schwankenden Nachfrage aus Russland beeinflusst.

Die Ernte von Getreide, Sojabohnen und Zucker fiel dank guten Bedingungen zufriedenstellend aus, weshalb die Marktpreise sich kaum vom tiefen Vorjahresniveau entfernten.

Bei den Verpackungsmaterialien blieben die Preise für Stahlblech, Aluminium und Glas relativ stabil. Papier/Wellpappe und Polymere wurden wegen der im Zuge der Branchenkonsolidierung wegfallenden Produktionskapazitäten (bei den Papiererzeugnissen) und den anziehenden Rohölpreisen (Polymere) bis zu 40% teurer. Dank Vereinbarungen mit Vorzugslieferanten stiegen unsere Verpackungskosten jedoch in geringerem Masse. Hingegen wendete Nestlé beispielweise für PET rund 29% mehr auf als im Vorjahr. Dies bedeutet, dass die Gestehungskosten pro 1,5-Liter-Wasserflasche um 6% gestiegen sind.

# Nestlé in der E-Welt

Nestlé mit ihrer Geschäftstätigkeit in praktisch jedem Land der Welt sieht in der raschen Ausbreitung des Internets und damit verbundener Technologien bedeutende Entwicklungsmöglichkeiten.

Wir haben für die Verbesserung klare Prioritäten gesetzt: Zuerst werden die internen Möglichkeiten ausgeschöpft, dann kommt das Business-to-Business- (B2B) und zuletzt das Business-to-Consumer-Geschäft (B2C).

Während der vergangenen Jahre haben Intranets (die internen Internet-Applikationen von Nestlé) zur Verbesserung unserer Leistung beigetragen, etwa mit Projekten wie dem «Intranet für den Einkauf». Die weltweite Ausdehnung unserer Intranets ist als modernes Mittel zur Unterstützung der internen Kommunikation weit fortgeschritten. Mehr als 70 000 Angestellte sind durch ihre Computer daran angeschlossen.

Das «Global Business Excellence Programme» (GLOBE) ist das wichtigste laufende Projekt, um Nestlé auf die E-Welt vorzubereiten: Es beabsichtigt, die Leistung und die operationelle Effizienz unserer Geschäftstätigkeit weltweit zu verbessern. Das Projekt wird alle Aspekte unserer Geschäftspraktiken mit dem Ziel überprüfen, diese nicht nur zu harmonisieren und zu standardisieren, sondern darüber hinaus neue Führungsansätze herauszuarbeiten. Diese werden es Nestlé erlauben, noch zielgerichteter auf Kunden, Vertriebswege und Konsumenten einzugehen. GLOBE wird eine gemeinsame Architektur der Geschäftsabläufe schaffen und interne wie externe Schlüsseldaten sowie die Infrastruktur der Informatiksysteme standardisieren. Das Ziel ist es, die Grösse von Nestlé zu nutzen, das Unternehmen von innen her zu festigen und auf einen einheitlichen Nenner zu bringen, um es nach aussen wettbewerbsfähiger zu machen. Dadurch können wir die Vorteile zum Tragen bringen, die uns die E-Welt durch höhere Geschwindigkeit und Flexibilität bietet. Dieses Projekt wird bis Ende 2005 abgeschlossen sein und rund CHF 3 Milliarden kosten. Einsparungen werden ab 2003 zu Buche schlagen. Die Ausgaben für GLOBE werden zum Teil laufende Aufwendungen im bestehenden IT-Bereich ersetzen. Es wird erwartet, dass die Investitionen in dieses Programm einen bedeutenden positiven aktuellen Nettowert erzielen.

Unterstützt wird das GLOBE-Programm durch die globale, nahtlose Vernetzung der einzelnen Geschäftsteile mittels der Software mySAP.com®, um Komplexität, Doppelspurigkeiten und Verschwendung abzubauen und Effizienz und Reaktionszeiten zu verbessern.

GLOBE sucht nach pragmatischen Lösungen für heute, die auch an die Erfordernisse von morgen angepasst werden können. GLOBE hilft uns, unsere Geschäfte besser abzuwickeln.

Nestlé hat auch gezielt das Potenzial elektronischer Business-to-Business-Märkte ausgelotet. So ist die Gruppe Gründungsmitglied der US-amerikanischen Transora.com, die über 50 Konsumgüterfirmen mit ihren Vertriebspartnern und Kunden verbindet. Drei Hauptbereiche stehen dabei im Mittelpunkt: Beschaffungswesen, Versorgungskette und Kundendienst. Zurzeit laufen noch Pilotstudien, im Jahr 2001 dürfte dieser Service aber bereits zur Verfügung stehen.

In Europa wurde im März 2000, mit Nestlé als einem der Gründungsmitglieder, CPGmarket.com gegründet, ein Internetmarkt mit Schwerpunkt Beschaffung und Versorgung für die Hersteller von Konsumgütern (Consumer Packaged Goods) in Europa. CPGmarket.com konzentriert sich auf vier Pfeiler: Lieferantenauswahl und Ausschreibungen, Bestellungen über Lieferantenkataloge, Zusammenarbeit bei der Versorgung und «Business Intelligence». Im Jahr 2001 dürfte sich ein fünfter dazu gesellen, die Erleichterung der Logistik und des Zahlwesens.

Im Business-to-Consumer-Bereich wird Nestlé auf das bestehende Know-how innerhalb der Gruppe im Zusammenhang mit den zahlreichen Websites ihrer Marken und auf die Ergebnisse ihrer gross angelegten Internetinitiativen zurückgreifen. So entwickelt Nestlé mit Hilfe ihrer Kunden innovative Beziehungsnetze und interaktive Kommunikationswege über das Internet.

## Akquisitionen und Veräusserungen

Auch 2000 zeichnete sich wie das vorhergehende Jahr durch weitere passende Akquisitionen und eine erneute Straffung der Geschäftsaktivitäten aus. Insgesamt wurden CHF 3542 Millionen in Akquisitionen investiert, während sich die Erlöse aus Veräusserungen auf CHF 1031 Millionen beliefen.

Mit den Veräusserungen verfolgt die Gruppe weiterhin die Strategie, Geschäfte abzustossen, von denen wir glauben, dass die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit von Nestlé keinen wesentlichen Mehrwert beisteuern kann und die daher eher als Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Verbrauchsgüter anzusehen sind. Am stärksten ins Gewicht fiel der Verkauf der Marke Findus, mit Ausnahme der Schweiz und Italiens, und von Teilen des damit verbundenen Tiefkühlproduktebereichs, mit dem jährlich ein Umsatz von rund CHF 900 Millionen generiert wurde.

In Nord- und Lateinamerika trennten wir uns namentlich vom Tiefkühlkartoffel-Geschäft in den USA. In Europa verkauften wir zusätzlich zu Findus u. a. auch ein Fleischverarbeitungsgeschäft und eine Kakaoverarbeitungsfabrik.

Die im Jahr 2000 getätigten Akquisitionen trugen entweder zur Aufstockung des Produkteportfolios der Gruppe oder zum Ausbau unserer geografischen Präsenz bei. Diese Übernahmen und diejenigen kommenden Jahre finden in Bereichen statt, in denen potenziell noch zusätzlicher Nutzen für den Verbraucher geschaffen und durch Differenzierung Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Die erworbenen Unternehmen werden von unserem patentierbaren Know-how und unseren Technologien profitieren können oder uns neue Technologien zugänglich machen und neue Märkte erschliessen. Auch künftige Akquisitionen im Nahrungsmittelbereich müssen mit unserem Konzept einer gesunden und schmackhaften Ernährung vereinbar sein und unsere auf das Wohlbefinden ausgerichtete Strategie unterstützen.

Der Bereich Leistungsernährung erfuhr durch den Erwerb von PowerBar in den USA, dem führenden Produkt auf dem Markt für Sportler und aktive Menschen, neuen Auftrieb.

Unser Getränkegeschäft konnte seine Position auf dem japanischen Markt für trinkfertige Produkte dank der Akquisition des Getränkeautomatengeschäfts von UCC Ueshima Coffee Co. Ltd. weiter stärken. Für den Verbraucher wurde dadurch der direkte Zugriff auf unsere Produkte verbessert.

Perrier Vittel, der weltweit führende Mineralwasserhersteller, hat ebenfalls eine Reihe von Übernahmen getätigt, vor allem in Nord- und Lateinamerika, aber auch in Europa und Südafrika. Dank dieser neu erworbenen Marken konnte unsere geografische Präsenz im Wassergeschäft verstärkt werden.

Auch im Markt für Heimtiernahrung konnten wir, besonders durch die Akquisition von Cargill Petfood in Argentinien, unsere Position ausbauen.

Unser Pharmageschäft, bereits weltweit führend bei ophthalmologischen Produkten, profitierte von der Übernahme von Summit Autonomous, dem führenden Hersteller von Geräten für refraktive Laserchirurgie am Auge, einem der zurzeit im Bereich chirurgische Eingriffe am schnellsten wachsenden Gebiete. Unserem bereits erfolgreichen Unternehmen Alcon wurden damit noch zusätzliche Wachstumsimpulse verliehen.

Im Januar 2001 haben wir ein freundliches Angebot in der Höhe von USD 33.50 pro Aktie in bar für Ralston Purina gemacht, das führende Unternehmen bei Produkten für Heimtiere in Nordamerika. Diese Übernahme, die noch der Genehmigung durch die Aktionäre bedarf, ist in hohem Masse mit unserem bestehenden Geschäft komplementär und wird Nestlé zu einem Weltmarktführer in der rasch wachsenden Industrie für Heimtierprodukte machen.

Weitere Informationen zu den Akquisitionen sind im Kapitel Produkte und Marken zu finden (Seiten 27-66).

## Finanzlage

Der Mittelfluss aus der Geschäftstätigkeit ist 2000 um 8,1% auf CHF 8,9 Mrd. gestiegen.

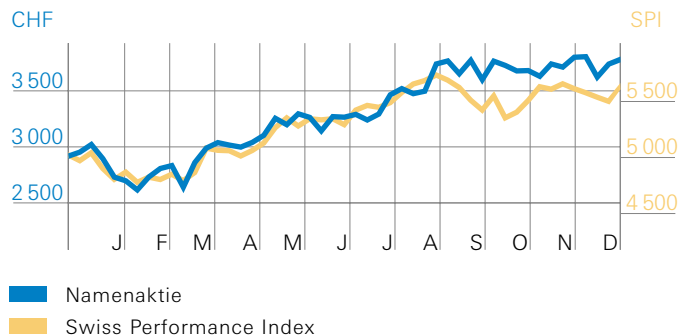
Die Nettoverschuldung der Gruppe (kurz-, mittel- und langfristige finanzielle Verbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel) ist von CHF 6,2 Mrd. Ende 1999 auf CHF 3 Mrd. Ende 2000 zurückgegangen. Diese Abnahme zeigt die hohe Mittelflusserschöpfung der Gruppe, die trotz Nettoakquisitionen von total CHF 2,1 Milliarden zu einem Nettoüberschuss führte. Die hauptsächlich positiven Beiträge dazu kamen von einem höheren Reingewinn und einer günstigen Bewirtschaftung des Umlaufvermögens.

Das Eigenkapital stieg von CHF 24 453 Millionen auf CHF 29 904 Millionen. Darin sind die eigenen Aktien nicht miteingerechnet, deren Buchwert sich von CHF 3028 Millionen auf CHF 2617 Millionen verringerte.

Das Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Eigenkapital (einschliesslich Minderheitsanteile) fiel auf 9,9%, nachdem es am 31. Dezember 1999 24,7% betragen hatte.

**Aktien, Börse** Die Aktienmärkte begannen das Jahr 2000 mehrheitlich so, wie sie 1999 beendet hatten. Technologie-Titel legten bis im Frühling weiterhin kräftig zu, während der Schweizer Markt weitgehend vernachlässigt wurde. Doch dann durchlebten sie eine Phase hoher Volatilität, als die «Technologieblase» platzte und sich Befürchtungen einer Verlangsamung des US-Wirtschaftswachstums breit machten, die durch zahlreiche gewichtige Gewinnwarnungen noch verstärkt wurden. Die Anleger suchten wieder vermehrt defensive Titel und Märkte, wovon sowohl der Schweizer Markt als auch Nestlé profitierten.

## Kursentwicklung der Nestlé-Namenaktie 2000



Der Aktienkurs von Nestlé erzielte einen Höchstwert von CHF 3893 und schloss das Jahr auf einem Stand von CHF 3780. Über das gesamte Jahr betrachtet, stieg die Aktie um 29,6%. Im selben Zeitraum stieg der Swiss Performance Index um 7,5%. Die Nestlé-Aktie verzeichnete also im dritten Jahr in Folge eine überdurchschnittliche Kursentwicklung.

Die globale Nahrungsmittelindustrie vermochte sich 2000 merklich zu stabilisieren. Es wurden Transaktionen von insgesamt über USD 100 Mrd. ausgeführt. Die Aktienkurse erhielten dank diesem regen Handel Auftrieb, aber auch da die Anleger wieder vermehrt einen sicheren Hafen in den defensiven Branchen suchten. Der Kurs der Nestlé-Aktie übertraf die Performance des Dow Jones Stoxx Food and Beverage Index, in Schweizer Franken ausgedrückt, um 4,8%.

# Nestlé-Unternehmensgrundsätze

Die 1998 herausgegebenen «Nestlé-Unternehmensgrundsätze» umfassen die Grundregeln, welche die Nestlé-Gruppe anwendet, um für die Einhaltung der höchsten Verhaltensstandards zu sorgen. Sie betreffen verschiedene Bereiche, wie zum Beispiel den Verbraucher, die Umwelt und den Umgang mit Angestellten. Diese Grundsätze wurden in über vierzig Sprachen übersetzt und an alle Manager der Nestlé-Gruppe abgegeben und mit ihnen besprochen.

Nestlé unterstützt «UN Global Compact», eine Initiative von UN-Generalsekretär Kofi Annan von Januar 1999. Wir messen unsere Unternehmensgrundsätze auch an anderen internationalen Empfehlungen.

## Unsere Mitarbeiter

**Personalentwicklung** Die Anzahl der Beschäftigten ist von 230 929 Personen Ende 1999 auf 224 541 am 31. Dezember 2000 gesunken. Diese Abnahme um 2,8% ist auf Personalreduktionen, vor allem in der Folge von Veräusserungen von Geschäftszweigen zurückzuführen, die teilweise durch Zunahmen aufgrund des Umsatzwachstums ausgeglichen wurden.

**Führung und Förderung** «Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien» umreißen die Unternehmenskultur von Nestlé. Damit wird der Respekt für das Individuum als nicht verhandelbare Regel im Umgang mit allen Menschen verankert. Somit begründet dieses Dokument den gegenseitigen Respekt, der in der ganzen Organisation spürbar ist.

Die Unternehmenskultur von Nestlé, die zu einem anregenden Arbeitsumfeld beiträgt, fördert herausragende persönliche Leistungen. Diese Fähigkeit, die in den Mitarbeitern steckende Energie freizusetzen, sichert der Gruppe langfristig Wettbewerbsvorteile. Unser Führungsstil und die Zielstrebigkeit, mit der wir unsere Ziele verfolgen, bieten keinen Raum für Selbstgefälligkeit.

Neben dem persönlichen Beitrag der Mitarbeiter erachten wir auch ihre Identifikation mit den Unternehmenszielen und die Vorzüge eines für alle zugänglichen Know-how als wichtig. Letztlich profitiert das Unternehmen davon. Nestlé führt in der gesamten Gruppe flachere Hierarchien und einheitliche Geschäftsabläufe ein, um noch schneller gruppenweit auf das gesammelte Know-how und intellektuelle Kapital zugreifen zu können.

**Arbeitsplatz** Nestlé misst seit jeher dem Arbeitsumfeld in allen Ländern, in denen die Gruppe tätig ist, hohe Bedeutung bei. Rund um den Globus haben deshalb ihre Mitarbeiter Anrecht auf einen gesunden und sicheren Arbeitsplatz und tragen auch die Verantwortung dafür. Unabhängigen Studien zufolge gilt Nestlé als bevorzugter Arbeitgeber. In den «Unterneh-

## Geografische Aufteilung

	2000	1999
Europa*	40,3%	41,8%
Nord- und Südamerika	33,1%	33,0%
Asien, Ozeanien und Afrika	26,6%	25,2%

\* 6429 Mitarbeiter in der Schweiz (2000).

## Aufteilung nach Aktivitäten

	2000	1999
Fabriken	131 380	138 191
Verwaltung und Verkauf	93 161	92 738
Total	224 541	230 929

mensgrundsätzen» legt Nestlé ihre Haltung zu diversen Themen rund um die Beschäftigung bei Nestlé dar.

**Vergütungspolitik** Nestlé hat zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit den variablen Gehaltsanteil der Führungskräfte deutlich erhöht und geht damit in Sachen moderne Vergütungspolitik mit gutem Beispiel voran. Dieses variable Element wird auf Führungsebene einen bedeutenden Teil der Gesamtvergütung ausmachen. Für das untere Kader werden mit Erfolgsprämien ebenfalls Anreize geschaffen. Gleichzeitig wird der Kreis der vom Aktienbeteiligungsprogramm der Gruppe begünstigten Manager erweitert. Diese beiden Massnahmen erhöhen die Gehaltssumme und ermöglichen es Nestlé, Führungskräfte mit gutem Leistungsausweis zu belohnen und am Arbeitsmarkt die besten Arbeitskräfte für sich zu gewinnen.

Hinter dieser Politik verbirgt sich Nestlés Überzeugung, dass ein qualitativ hoch stehendes Personalmanagement, das nicht bei den Führungsfunktionen Halt macht, sondern auch die Qualität des Arbeitsplatzes und der Anstellungsbedingungen im Auge hat, letztlich das langfristige Unternehmenswachstum fördert.

## Nestlé in der Gemeinschaft

### **Nestlés grundlegender gesellschaftlicher Beitrag**

Der Hauptbeitrag, den Nestlé in den zahlreichen Ländern leistet, in denen die Gruppe tätig ist, besteht in der Verbesserung der Nahrungsmittelversorgung. Dazu dienen langfristige Investitionen, der Technologietransfer, die praxisbezogenen Ausbildungsmöglichkeiten und der Ausbau der Infrastruktur mit dem Erfolg, dass die Qualität, Quantität und Sicherheit des Nahrungsmittelangebots verbessert wird. Wir verfügen über das weltgrößte private Forschungspotenzial im Bereich Ernährung, entwickeln Nahrungsmittel mit wissenschaftlich garantiert ausgewogenem Gehalt und setzen weltweit Standards im Bereich Lebensmittelsicherheit.

Dank unserer langfristigen Geschäftsplanung bieten wir der Bevölkerung als zweiten sozialen Beitrag eine auf

lange Sicht nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. Im Lebensmittelsektor tätige Personen, darunter auch unsere eigenen Angestellten, die Mitarbeiter unserer Lieferanten und Tausende von Bauern profitieren so von einem höheren Lebensstandard. Wenn wir in einem Land Fuss fassen, verpflichten wir uns langfristig und investieren in die Menschen, damit sich das Geschäft, das Fachwissen der Mitarbeiter und die nationale Wirtschaft harmonisch entwickeln.

Zudem arbeiten wir eng mit lokalen, nationalen und internationalen Organisationen zusammen, die sich in Ländern mit Nestlé-Niederlassungen dafür einsetzen, die sozialen Bedingungen zu verbessern. In der Folge werden ein paar Beispiele erwähnt:



Wassertank in Südafrika –  
Gemeindehilfe.



Ernährungserziehung in Brasilien.



Britisches Rotes Kreuz und Kosovo-Flüchtlinge.



### **Primäre Gesundheitsversorgung in Südafrika**

Nestlé unterstützt unter der Aufsicht von «The Valley Trust» in Südafrika die Entwicklung eines ländlichen Gesundheitsversorgungssystems, das Modellcharakter hat. Der Valley Trust baut ein nationales Modell- und Ausbildungszentrum für eine umfassende primäre Gesundheitsversorgung auf. Das Projekt wird mit Schwerpunkt in der HIV/AIDS-Prävention durchgeführt.

**Bessere Kinderernährung in Brasilien** Das jüngst von Nestlé Brasilien ins Leben gerufene NUTRIR-Programm lehrt Kinder bessere Essgewohnheiten, damit sie beispielsweise mehr Obst und Gemüse essen. Nestlé-Mitarbeiter haben sich freiwillig für dieses praxisorientierte Programm gemeldet. Dieses Projekt wird im grossen Rahmen durchgeführt, sollen doch Hunderttausende von Kindern davon profitieren. Gespiessen wird es durch Mitarbeiterbeiträge und Nestlé-Leistungen in gleicher Höhe.

### **Nahrungsmittelhilfe bei Katastrophen und das Rote Kreuz**

Die «Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften» hat in Zusammenarbeit mit dem Nestlé-Forschungszentrum in Lausanne eine so genannte «Lebensmittelkorb»-Software entwickelt, die in Katastrophenfällen zum Einsatz kommen soll. Das Computerprogramm kombiniert die Lebensmittel-Soforthilfe internationaler Herkunft mit lokal erhältlichen Nahrungsmitteln, um so Lebensmittelrationen mit bestmöglichem Nährwert zusammenzustellen und die Ressourcen optimal zu nutzen. Gegenwärtig laufen Feldversuche und in den ersten Monaten 2001 soll die Software dem Hauptsitz, den regionalen Delegationen und den nationalen Gesellschaften des Roten Kreuzes und des Roten Halbmonds aber bereits zur Verfügung stehen.

### **In den USA Bildungslücken bei Kindern schliessen**

In den Vereinigten Staaten hat Nestlé USA ein «Adoptionsprogramm für Schulen» gestartet. Freiwillige von Nestlé sorgen mit ihrem

persönlichen Einsatz für eine qualitativ bessere Bildung in den lokalen Schulen. Zudem unterstützt Nestlé USA «Reading is Fundamental», die grösste amerikanische karitative Organisation, die dem Analphabetismus den Kampf angesagt hat. Nestlé spendet zudem den Gegenwert aller Mitarbeiterspenden.

### **«Humanitäre Nescafé-Hilfe»**

**in Grossbritannien** 1999 startete Nestlé (UK) Ltd. die Kampagne «Nescafé: Miteinander helfen», eine Partnerschaft in der Grössenordnung von GBP 1 Mio. mit vier grossen Hilfswerken: **Britisches Rotes Kreuz, Kids' Clubs Network, Shelter** und **Macmillan Cancer Relief**.

Das «Leben verbinden»-Programm des **Britischen Roten Kreuzes** steht im Zeichen der Familienzusammenführung bei Konflikten oder Naturkatastrophen und war jüngst auch in Bosnien und im Kosovo tätig.

**Kids' Clubs.** Nestlé unterstützt rund 5000 «Kids' Clubs», die Kindern nach dem Schulunterricht in einem sicheren Rahmen mit Spass verbundene Spiel- und Lernmöglichkeiten anbieten.

**Shelter** Unter dem Motto «Lösungen für die Strasse» betreibt Nestlé zusammen mit **Shelter**, dem grössten britischen Hilfswerk für Obdachlose und Menschen, die unter schlechten Wohnbedingungen leiden, ein Strassenprojekt, um die Anzahl der Obdachlosen auf der Strasse zu verringern und junge Leute für Sozial-einsätze dieser Art zu begeistern.

Die vom **Macmillan Cancer Relief** alljährlich organisierte «Weltgrösste morgendliche Kaffeetunde» wurde im Jahr 2000 von Nestlé als offiziellem Kaffeelieferant unterstützt. Das Kaffeetrinken fand am 29. September statt und brachte der Macmillan-Stiftung für ihre Arbeit mit Krebspatienten und ihren Angehörigen GBP 2,5 Mio. ein.

Wir haben hier nur einige wenige der unzähligen Hilfsprojekte aufgegriffen, die von uns und unseren Mitarbeitern weltweit unterstützt werden.



## Umwelt

Im Jahr 2000 ging Nestlé in ihrer Selbstverpflichtung für umweltschonende Geschäftsmethoden erneut einen Schritt weiter. Auf der Agenda standen insbesondere die nachhaltige Nutzung der weltweiten Wasservorkommen und die Verbesserung der Messmethoden für Umweltschutzmassnahmen beim Wasser- und Energieverbrauch sowie bei den Verpackungsmaterialien. In der ganzen Nestlé-Gruppe setzten wir unsere Anstrengungen fort, umweltbewusstes Denken und verantwortungsvolles Handeln zu fördern.

### **Bewusstsein für weltweite Wasserprobleme wecken**

Wasser ist für Nestlé von höchster Priorität: Für die Herstellung von Nahrungsmitteln, für ihre Zubereitung sowie für abgefülltes Wasser. Dies schlug sich in der «Nestlé-Wasserpolitik»

nieder, die im Frühjahr 2000 veröffentlicht wurde und die «Nestlé-Umweltpolitik» ergänzt.

Nestlé nahm am zweiten Weltwasserforum in Den Haag teil, um ihrem Engagement für eine nachhaltige Wassernutzung Ausdruck zu verleihen. Das Forum versammelte Regierungsvertreter, regierungsunabhängige Organisationen und Repräsentanten der Industrie sowie Wasserexperten. Sein Ziel war es, die Teilnehmer für die weltweiten Wasserprobleme zu sensibilisieren und bis zum Jahr 2025 den Aufbau einer nachhaltigen Versorgung mit sauberem Wasser für alle weltweit zu fördern.

### **Stärkung des internen**

#### **Umweltnetzes**

Nestlé führte am Hauptsitz in Vevey eine erfolgreiche Umweltkonferenz 2000 durch. Bei dieser Gelegenheit konnten die Umweltbeauftragten von Nestlé aus aller Welt ihre Erfahrungen austauschen, Bilanz ziehen und die Umsetzung des Nestlé-Umweltmanagementsystems (NEMS) vorantreiben. Laufende Programme wurden überprüft und konkrete Massnahmenpläne erarbeitet.

### **Umweltfortschritte erzielen**

Um ein Bild von unseren Fortschritten im Umweltbereich seit der Veröffentlichung von «Nestlé und die Umwelt» im Jahre 1995 zu vermitteln, legen wir diesem Geschäftsbericht unseren «Umwelt – Fortschrittsbericht 2000 – Wichtigste Fakten» bei, der auch auf der Nestlé-Website ([www.nestle.com](http://www.nestle.com)) publiziert wird. Der vollständige Bericht kann bei der Abteilung für Umweltfragen bezogen werden.

