



Nestlé

Good Food, Good Life



Geschäftsbericht
2003

Die strategischen Prioritäten von Nestlé zielen darauf ab, durch ein nachhaltiges, kapitaleffizientes, gewinnbringendes und langfristiges Wachstum die Wertschöpfung zu Gunsten der Aktionäre zu erhöhen

Schlüsselzahlen nach Verantwortungsbereichen und geografischen Regionen

				2003	2002	2001
Umsatz	Zone Europa ^(a)		32,5%	28 574	28 068	26 742
In Millionen CHF	Zone Nord- und Südamerika		31,4%	27 655	29 293	26 598
	Zone Asien, Ozeanien und Afrika		16,4%	14 432	14 880	15 458
	Nestlé Waters		9,2%	8 066	7 720	7 418
	Andere Aktivitäten ^{(a) (b)}		10,5%	9 252	9 199	8 482
			100%	87 979	89 160	84 698

EBITA	Zone Europa ^(a)		28,4%	3 561	3 442	2 942
(Betriebsergebnis	Zone Nord- und Südamerika		33,1%	4 150	4 189	3 593
vor Zinsen, Steuern	Zone Asien, Ozeanien und Afrika		20,0%	2 508	2 564	2 653
und Abschreibungen	Nestlé Waters		6,2%	782	696	622
auf Goodwill)	Andere Aktivitäten ^{(a) (b)}		12,3%	1 537	1 517	1 536
In Millionen CHF			100%	12 538	12 408	11 346
	Nicht zugeteilt ^(c)			(1 532)	(1 468)	(1 359)
	EBITA			11 006	10 940	9 987

Investitionen	Zone Europa ^(a)		28,7%	925	868	954
in Sachanlagen	Zone Nord- und Südamerika		22,9%	739	904	747
In Millionen CHF	Zone Asien, Ozeanien und Afrika		16,8%	541	584	626
	Nestlé Waters		20,0%	647	769	839
	Andere Aktivitäten ^{(a) (b)}		11,6%	375	322	330
			100%	3 227	3 447	3 496
	Nicht zugeteilt ^(d)			110	130	115
				3 337	3 577	3 611

^(a) Eismann, Vertrieb von Tiefkühlprodukten, wurde einem neuen Management untergeordnet, nachdem im Dezember 2003 die Verkaufsabsicht der Gesamt- oder mindestens einer Mehrheitsbeteiligung veröffentlicht wurde. Aus diesem Grund wird dieses Geschäft neu unter den anderen Aktivitäten ausgewiesen, anstelle unter Zone Europa. Die Vergleichszahlen für 2002 wurden angepasst

^(b) Hauptsächlich pharmazeutische Produkte, Joint-Ventures und «Trinks» (Deutschland)

^(c) Hauptsächlich zentrale Verwaltungskosten sowie Forschungs- und Entwicklungskosten

^(d) Sachanlagen der zentralen Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung

Schlüsselzahlen nach Produktgruppen

				2003	2002	2001
Umsatz	Getränke		26,7%	23 520	23 325	24 023
In Millionen CHF	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		26,5%	23 283	23 376	23 041
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		18,3%	16 068	15 834	15 092
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		11,6%	10 240	10 774	11 244
	Produkte für Heimtiere		11,2%	9 816	10 719	6 232
	Pharmazeutische Produkte		5,7%	5 052	5 132	5 066
			100%	87 979	89 160	84 698
EBITA	Getränke		32,2%	4 038	4 075	4 259
(Betriebsergebnis	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		22,3%	2 796	2 756	2 578
vor Zinsen, Steuern	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		15,0%	1 884	1 712	1 573
und Abschreibungen	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		8,4%	1 047	1 180	1 234
auf Goodwill)	Produkte für Heimtiere		11,5%	1 444	1 418	453
In Millionen CHF	Pharmazeutische Produkte		10,6%	1 329	1 267	1 249
			100%	12 538	12 408	11 346
	Nicht zugeteilt ^(e)			(1 532)	(1 468)	(1 359)
	EBITA			11 006	10 940	9 987
Investitionen	Getränke		28,0%	936	1 004	1 062
in Sachanlagen	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		12,6%	421	495	573
In Millionen CHF	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		7,5%	251	304	267
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		6,3%	208	285	249
	Produkte für Heimtiere		7,6%	254	284	193
	Pharmazeutische Produkte		2,6%	86	101	99
			64,6%	2 156	2 473	2 443
	Verwaltung, Distribution,					
	Forschung und Entwicklung		35,4%	1 181	1 104	1 168
			100%	3 337	3 577	3 611

^(e) Hauptsächlich zentrale Verwaltungskosten sowie Forschungs- und Entwicklungskosten

3	Brief an die Aktionäre
6	Verantwortliche Organe
12	<u>Geschäftsentwicklung der Gruppe</u>
12	Eine stete Strategie... Wertschöpfung... Umbau... Führungsposition...
14	Schlüsselzahlen (konsolidiert)
17	Umsatz
18	Rentabilität
19	Ertrag auf investiertem Kapital, Investitionen in Sachanlagen und Mittelfluss
20	Akquisitionen und Veräusserungen
21	Finanzlage
22	GLOBE – Global Business Excellence
24	<u>Nachhaltige Entwicklung</u>
26	Umsetzung der Nestlé-Unternehmensgrundsätze Nestlé und der Global Compact der UNO
27	Kunden und Konsumenten Gesellschaft und Partnerschaften mit öffentlichen oder privaten Institutionen
28	Mitarbeiter
30	Landwirtschaftliche Rohstoffe Umwelt
32	<u>Verantwortungsbereiche: Lebensmittel und Getränke</u>
34	Zone Europa
38	Zone Nord- und Südamerika
42	Zone Asien, Ozeanien und Afrika
46	Nestlé Waters
50	<u>Produkte und Marken</u>
52	Getränke
54	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis
56	Fertiggerichte und Produkte für die Küche
58	Schokolade, Süßwaren und Biscuits
60	Produkte für Heimtiere
62	Nestlé FoodServices (Ausser-Haus-Verpflegung)
64	Alcon
66	Assoziierte Gesellschaften, pharmazeutische und kosmetische Joint Ventures
68	<u>Nestlé und Nutrition: Good Food, Good Life steht im Mittelpunkt unseres Geschäftes</u>
82	<u>Allgemeine Informationen</u>
83	Herstellung und Verkauf der Produkte
84	Die Geschichte von Nestlé: über die Nahrung zum Wohlbefinden
86	Traktanden der 137. ordentlichen Generalversammlung der Nestlé AG
87	Wichtige Daten 2004
88	Aktionärsinformation
	<u>Anhang</u>
	Finanzielle Berichterstattung 2003
	Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe
	Jahresbericht der Nestlé AG
	Bericht zur Corporate Governance 2003

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



Rainer E. Gut
Präsident des Verwaltungsrates

Peter Brabeck-Letmathe
Vize-Präsident und
Delegierter des Verwaltungsrates

Sehr geehrte Damen und Herren,

Die volatilen Trends von 2002 setzten sich auch im Berichtsjahr fort, vielerorts mit Währungskrisen, konjunktureller Unsicherheit, anhaltenden Handelsstreitigkeiten und politischen Unwägbarkeiten. 2003 kam es zudem zu Konflikten im Irak und in Côte d'Ivoire sowie zum Ausbruch von SARS in China und anderen asiatischen Ländern.

Die Leistung von Nestlé in diesem Umfeld verdeutlicht die Vorteile ihrer breiten geografischen Präsenz, ihrer führenden Marktstellungen und ihrer starken Marken. Das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Goodwill (EBITA) erreichte CHF 11,0 Milliarden. Die Margen weiteten sich von 12,3% auf 12,5% aus. Bei konstanten Wechselkursen wäre die Margenverbesserung sogar noch deutlicher ausgefallen und hätte für 2003 eine Marge von 12,9% ergeben.

Die Entwicklung des Gruppenumsatzes wurde 2003 zum zweiten Mal in Folge durch die Stärke des Schweizer Frankens gebremst. Der in Schweizer Franken ausgewiesene Umsatz ging um 1,3% zurück, hauptsächlich infolge des negativen Wechselkurseinflusses von 7,6%. In US-Dollar hätte der Umsatz um beeindruckende 13,7% zugenommen. Das wichtigste Element in der Umsatzentwicklung, das organische Wachstum, erreichte 5,1%. Hierzu trugen das interne Realwachstum mit 2,2% und Preisanpassungen mit 2,9% bei. Diese starke Leistung bei den Preisen widerspiegelt unsere Strategie, die Margen in einem Umfeld mit höheren Rohmaterialkosten (v. a. Kakao) und inflationären Bedingungen, vor allem in lateinamerikanischen Ländern, zu schützen. Solche Preisanpassungen führen oft zu einer vorübergehenden Verlangsamung des internen Realwachstums. Erwerbungen unter Abzug von Veräusserungen leisteten einen Beitrag von 1,2%.

Der Reingewinn und Gewinn pro Aktie lassen sich nicht mit dem Vorjahr vergleichen, da die Zahlen von 2002 durch verschiedene einmalige Ereignisse positiv beeinflusst worden waren. Hierzu zählten die Erlöse aus dem Teil-IPO unseres Augenheilgeschäftes Alcon und dem Verkauf unseres Aromengeschäftes Food Ingredients Specialities, aber auch die Kosten im Zusammenhang mit Restrukturierungen sowie Wertberichtigungen bei Goodwill und Sachanlagen. 2003 betrug der Reingewinn CHF 6,2 Milliarden, was einer Marge von 7,1% entspricht. Der Gewinn pro Aktie erreichte CHF 16.05. Nach Abschluss bedeutender einmaliger Einflüsse sowie der Abschreibungen auf Goodwill, Wertbeeinträchtigungen der Restrukturierungskosten und der Erfolge aus Veräusserungen, belief sich der Reingewinn auf CHF 7,8 Milliarden, während der Gewinn pro Aktie um 7% auf CHF 20.23 zunahm.

Der Mittelfluss aus der Geschäftstätigkeit der Gruppe erreichte CHF 10,1 Milliarden, derweil sich der frei verfügbare Mittelfluss 2003 mit CHF 6,4 Milliarden oder 7,2% des Umsatzes gegenüber 2002 leicht verbesserte. Die Nettoverschuldung verringerte sich auf CHF 14,4 Milliarden. Das Unternehmen behält sein «AAA»-Kreditrating, was ein Beweis für seine Finanzstärke und für die Erzeugung bedeutender freier Mittelflüsse ist.

Auf Grund der Leistungen im Berichtsjahr und der günstigen Zukunftsaussichten schlägt der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 7.20 pro Aktie vor, eine Erhöhung um 2,9% gegenüber CHF 7.– im Vorjahr.

Im schwierigen geschäftlichen Umfeld 2003 konzentrierte sich Nestlé darauf, ihren Trend hin zu nachhaltig verbesserten Betriebsmargen aufrechtzuerhalten. Erreicht wurde dies vor allem durch die Initiativen zur Effizienzsteigerung der Gruppe und durch das GLOBE-Programm. Dank Target 2004+ sparten wir in der Produktion Kosten in Höhe von CHF 930 Millionen ein. Wir setzten diese Bemühungen weiter fort, und im Verlauf des Berichtsjahres übernahmen oder eröffneten wir 29 Fabriken und verkauften oder schlossen deren 26. 2003 erzielten wir mit Projekt FitNes erstmals bedeutende Kosteneinsparungen bei unserem Verwaltungsaufwand, der um CHF 220 Millionen gesenkt werden konnte. Dieser widerspiegelte sich in einer Verringerung um 20 Basispunkte der in Umsatzprozenten ausgedrückten Verwaltungskosten.

Viele unserer Kosteneinsparungen erzielen wir mit GLOBE (Global Business Excellence). Dieses Programm blieb 2003 mit der globalen Einführung von Business Excellence und Datenstandards sowie der erfolgreichen Implementierung einer gemeinsamen IT-Plattform in Ländern in jeder unserer drei Zonen weiter auf Kurs.

2003 tätigten wir zwei Akquisitionen, mit denen wir unsere in den letzten zehn Jahren aufgebaute Stellung als einer der Weltmarktführer im Speiseeisgeschäft verstärkten. Im Juni 2003 schlossen wir die Zusammenlegung unseres US-Speiseeisgeschäftes mit Dreyer's Grand Ice Cream Company ab. Mit dieser wichtigen Übernahme erreicht Nestlé eine führende Stellung in den USA, dem grössten Markt für Speiseeis weltweit. Wir haben rasch mit der Integration der beiden Einheiten begonnen und sind der Ansicht, dass dies für Nestlé eine tief greifende Transaktion ist, sowohl was die Grösse als auch den finanziellen Leistungsbeitrag für diese Kategorie angeht. Die Aktien von Dreyer's sind auch nach der Fusion an der NASDAQ kotiert, was für eine hohe Transparenz bei der Wahrnehmung der Chancen sorgt, die sich durch den Zusammenschluss ergeben. Ebenfalls abgeschlossen haben wir den Erwerb des Speiseeisgeschäftes von Mövenpick. Die hohe Qualität von *Mövenpick* ergänzt die *Nestlé*-Produktepalette beim Premium-Speiseeis in idealer Weise, zu der auch *Häagen-Dazs* in Nordamerika und *Antica Gelateria del Corso* in Italien gehören.

Chef America, die grösste Akquisition 2002, entwickelte sich in ihrem ersten vollen Jahr unter dem Dach von Nestlé zufrieden stellend. Ihre Marken, darunter *Hot Pockets*, *Lean Pockets* und *Croissant Pockets*, wuchsen weiter ausserordentlich gut und erzielten erneut eine starke Rentabilität.

In der Strategie von Nestlé, zum führenden Nahrungsmittel-, Getränke-, Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen zu avancieren, machte das Unternehmen 2003 einige konstruktive Schritte nach vorne. Neben den Einführungen zahlreicher Produkte mit besonderen ernährungswissenschaftlichen Vorzügen sind vor allem die Machbarkeitsstudie eines möglichen Joint Ventures mit der Colgate-Palmolive Company zur Entwicklung von Mundpflegeprodukten für unterwegs und deren versuchsweise Vermarktung zu erwähnen, ebenso wie die äusserst erfolgreiche Lancierung des ersten Produktes von Laboratoires Innéov, unserem kürzlich geschlossenen Joint Venture mit L'Oréal im Bereich Nutricosmetics. Wir haben ein weltweites Team von «Nestlé Nutrition Champions» gebildet, die mit unseren Geschäftsbereichen zusammenarbeiten und sie bei der Entwicklung wirksamer Ernährungsstrategien unterstützen. Life Ventures, ein Risikokapitalfonds, der 2002 lanciert wurde und Nestlé Zugang zu neuen wissenschaftlichen und technologischen Errungenschaften in den Bereichen Nahrungsmittel und Nutrition verschaffen soll, tätigte 2003 seine ersten acht Investitionen. Diese bezogen sich unter anderem auf natürliche bioaktive Stoffe, pflanzliche Nutraceuticals und die Ernährung zur Gesundheitspflege. Die Investitionen erfolgten in Unternehmen in Deutschland, den Niederlanden und den USA, die aus 500 Kandidaturen ausgewählt wurden.

Der Verwaltungsrat erfährt 2003/2004 einige Veränderungen. Die Amtsdauer von Frau Vreni Spoerry, Lord Simpson und Herrn Arthur Dunkel läuft ab und die drei Persönlichkeiten stellen sich nicht zur Wiederwahl. Sie alle haben ausgeprägte Führungsqualitäten an den Tag gelegt und einen wichtigen Beitrag zum Unternehmen geleistet. Gleichzeitig stellten sie Nestlé ihren enormen Wissens- und Erfahrungsschatz zur Verfügung. Sir Edward George, früherer Gouverneur der Bank of England, Herr Kaspar Villiger, alt Bundesrat und ehemaliger Bundespräsident, Herr Rolf Hänggi, stellvertretender Präsident des Verwaltungsrates der Roche Holding AG, Herr Daniel Borel, Mitbegründer und Präsident des Verwaltungsrates der Logitech International S.A., und Frau Carolina Müller, Verwaltungsratspräsidentin der Müller-Möhl-Gruppe, werden als neue Verwaltungsratsmitglieder vorgeschlagen.

Die Konzernleitung hatte auf Ende 2003 einen Abgang zu vermelden. Herr Frank Cella, Leiter Strategische Geschäftseinheiten und Marketing, trat nach 40 Jahren Tätigkeit im Unternehmen in den Ruhestand. Herr Cella

leistete einen wesentlichen Beitrag in den Bereichen Konsumentenbedürfnisse, Kommunikation mit den Konsumenten und Innovation. Zudem war er ein überzeugter Befürworter der Grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé. Sein Nachfolger ist Herr Ed Marra, der 1981 bei Nestlé Kanada eintrat. Dort bekleidete er zehn Jahre lang verschiedene Führungspositionen, bevor er als Marketingdirektor zu Stouffer's Frozen Foods in die USA wechselte. 1996 wurde er zum Chef der US-Getränkedivision ernannt und kehrte 2000 als Markttchef nach Kanada zurück. Herr Paul Bulcke trat im Oktober 2003 in die Konzernleitung ein und ist seit Januar 2004 für die lateinamerikanischen und karibischen Märkte (ohne Mexiko) verantwortlich. Er wird die Verantwortung für den Rest der Zone Nord- und Südamerika im Juli übernehmen, wenn Herr Carlos E. Represas in den Ruhestand tritt. Herr Bulcke ist seit 1979 bei Nestlé tätig und hat in Europa sowie Nord- und Südamerika gearbeitet. Er war hintereinander Markttchef von Portugal, der Tschechischen und der Slowakischen Republik sowie – von 2000 bis 2003 – von Deutschland. Schliesslich wurde, wie im letztjährigen Geschäftsbericht erwähnt, Herr Luis Cantarell, Leiter der Strategischen Geschäftsdivision Nutrition, zum Stellvertretenden Generaldirektor mit Wirkung ab 1. Januar 2003 ernannt.

An dieser Stelle möchten wir allen Nestlé-Mitarbeitern herzlich für ihre grosse Begeisterung im Jahr 2003 danken. Rund 253 000 Mitarbeiter aus über 100 Ländern und mehr als 100 Nationalitäten haben direkt zu unserem Erfolg beigetragen. Darüber hinaus haben mehr als eine Million weitere Menschen, einschliesslich Lieferanten wie Bauern in Entwicklungsländern, Nestlé nachdrücklich unterstützt. Im Rückblick auf ein so schwieriges Jahr möchten wir insbesondere das Engagement der vielen Nestlé-Mitarbeiter hervorheben, die im Zusammenhang mit den in diesem Aktionärsbrief erwähnten Herausforderungen – zivile Unruhen, Bedrohungen der öffentlichen Gesundheit oder schwierige konjunkturelle Bedingungen – in vorderster Linie standen. In den Ländern, in denen wir tätig sind, haben wir uns langfristig engagiert. Dies ist jedoch nur möglich dank der grossen Anstrengungen unserer dortigen Mitarbeiter. Ihnen allen gebührt unser Dank für ihre Treue und ihren begeisterten Einsatz. Wir wissen, dass wir uns auch künftig auf das Engagement unserer Mitarbeiter verlassen können, wenn wir die nächsten Schritte hin zum führenden Nahrungsmittel-, Getränke-, Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen in Angriff nehmen. Die Marktbedingungen dürften weiterhin anspruchsvoll bleiben. Wie bisher werden wir erfreuliche Zuwachsraten sowie eine optimierte Rentabilität und höhere Mittelflüsse zu erreichen suchen und rechnen damit, in dieser Hinsicht im Halbjahresbericht Positives berichten zu können.



Rainer E. Gut
Präsident des Verwaltungsrates



Peter Brabeck-Letmathe
Vize-Präsident und
Delegierter des Verwaltungsrates

Helmut O. Maucher Ehrenpräsident

Ablauf der Amtsdauer¹

Verwaltungsrat der Nestlé AG

Rainer E. Gut ^{2, 4} Präsident	2005
Peter Brabeck-Letmathe ² Vize-Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates	2007
Vreni Spoerry ^{2, 3, 4} Mitglied des Eidgenössischen Parlaments ⁵	2004
George Simpson ^{2, 4} Industrieller	2004
Jean-Pierre Meyers ³ Vize-Präsident von L'Oréal	2006
Prof. Dr. Peter Böckli ³ Rechtsanwalt	2008
Prof. Dr. h.c. Arthur Dunkel Wirtschaftsberater	2004
Nobuyuki Idei Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Sony Group	2006
André Kudelski Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Kudelski-Gruppe	2006
Prof. Vernon R. Young Professor für Ernährungs-Biochemie	2007
Andreas Koopman Delegierter des Verwaltungsrates der Bobst Group AG	2008

Sekretär des Verwaltungsrates

Bernard Daniel Generalsekretär

Unabhängige Revisoren

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA London und Zürich	2005
---	------



Konzernleitung (von links nach rechts):

Chris Johnson

Wolfgang H. Reichenberger

Frits van Dijk

Francisco Castañer

Michael W. O. Garrett

- 1 Zum Zeitpunkt der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre
- 2 Mitglied des Verwaltungsrats-Ausschusses
- 3 Mitglied des Kontroll-Ausschusses
- 4 Mitglied des Vergütungs-Ausschusses
- 5 Bis November 2003
- 6 Bis zum 31. Dezember 2003
- 7 Per 1. Januar 2004 Stellvertretender Generaldirektor Lateinamerika (ohne Mexiko) und Karibik, und per 1. Juli 2004 Generaldirektor für die Vereinigten Staaten von Amerika, Kanada, Lateinamerika, Karibik

Ed Marra wurde per 1. Januar 2004 zum Generaldirektor der Strategischen Geschäftseinheiten und des Marketing ernannt

Konzernleitung

am 31. Dezember 2003

Peter Brabeck-Letmathe Delegierter des Verwaltungsrates

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

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

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

Frank Cella ⁶ Strategische Geschäftseinheiten, Marketing

Wolfgang H. Reichenberger Finanzen, Controlling, Rechtswesen, Steuern, Einkauf, Export

Lars Olofsson Europa

Werner Bauer Technik, Produktion, Umwelt, Forschung und Entwicklung

Frits van Dijk Nestlé Waters

Chris Johnson Stellvertretender Generaldirektor Programm GLOBE, Informationssysteme, Strategische Versorgungskette, eNestlé

Luis Cantarell Stellvertretender Generaldirektor Strategische Geschäftsddivision Nutrition

Paul Bulcke ⁷ Stellvertretender Generaldirektor



[Peter Brabeck-Letmathe](#)

[Carlos E. Represas](#)

[Lars Olofsson](#)

[Frank Cella](#)

[Werner Bauer](#)

[Luis Cantarell](#)

[\(Paul Bulcke nicht abgebildet\)](#)

Weiterführende Informationen zu Verwaltungsrat und Konzernleitung sind dem beigelegten Bericht zur Corporate Governance 2003 zu entnehmen

Nestlé wird sich nach und nach von einem geachteten, vertrauenswürdigen Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen zu einem geachteten, vertrauenswürdigen Nahrungsmittel-, Getränke-, Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen entwickeln

Dieses Ziel entspricht unserem Grundsatz:

Good Food,
Good Life



Food for growth



Food
for energy



Food for life

Eine stete Strategie... Wertschöpfung... Umbau... Führungsposition...

Industrie und Anleger erlebten 2003 als ein Jahr der Unsicherheiten, geprägt von ungünstigen Bedingungen in vielen Ländern rund um den Globus. Für die Nestlé-Aktionäre hingegen gab es 2003 eine Konstante: unsere Strategie, die 1997 entwickelt wurde und auch mit Beginn des Jahres 2004 unverändert geblieben ist.

Die vier Pfeiler unserer Strategie sind Innovation und Renovation, Kommunikation mit den Konsumenten, Produktverfügbarkeit («whenever, wherever and however») und operationelle Effizienz. Daneben verfügen wir über eine Reihe messbarer Initiativen wie GLOBE, Target 2004+ und Projekt FitNes. All diese Initiativen haben 2003 wieder gute Fortschritte erzielt und werden auch 2004 und danach weitere Vorzüge bieten. Es ist die Kombination dieser Pfeiler und Ziele, die den Gehalt unseres Statements bildet, dass die strategischen Prioritäten von Nestlé darauf abzielen, durch ein nachhaltiges, kapitaleffizientes, profitables und langfristiges Wachstum die Wertschöpfung zu Gunsten der Aktionäre zu erhöhen.

Weshalb sind die vier Pfeiler heute, in einer sich schnell verändernden Welt, noch genauso relevant wie 1997?

Innovation und Renovation sind nach wie vor der Hauptantriebsmotor für internes Wachstum. Die Verbraucher suchen stets nach neuen Erfahrungen, und diese ermöglichen wir ihnen durch unsere Innovation. Wir haben unseren Test zur Messung der 60/40-Verbraucherpräferenz für unsere Marken um einen Ernährungsaspekt ergänzt. Dies bedeutet, dass neue Produkte den Blindtest nicht nur mit einer Verbraucherpräferenz von 60% für unsere Marken bestehen müssen, sondern auch einen hohen ernährungswissenschaftlichen Standard zu erfüllen haben. Etablierte Produkte hingegen müssen für den Konsumenten auch weiterhin attraktiv sein, wenn sie einen Platz in seinem Einkaufskorb erhalten sollen. *Nescafé* beispielsweise wäre 65 Jahre nach der Lancierung nicht die führende Marke in ihrer Kategorie, wenn sie nicht laufend erneuert worden wäre. Auch etablierte Produkte werden unter ernährungswissenschaftlichen Gesichtspunkten überprüft.

Die Kommunikation mit dem Konsumenten ist entscheidend, wenn es sicherzustellen gilt, dass der Verbraucher die innovativen Produkte wahrnimmt, die ihm zur Verfügung stehen. Sie stellt auch das Kernstück der Beziehung zwischen Nestlé und ihren Konsumenten dar – eine Beziehung des Vertrauens, gefördert durch eine verantwortungsvolle Kommunikation. Die Kommunikation mit dem Verbraucher im Allgemeinen stand in den jüngsten Jahren im Zentrum der Aufmerksamkeit, da Firmen vieler verschiedener Sektoren ihre Sozialverantwortung als Unternehmen unter Beweis stellen mussten. Bei Nestlé sind wir schon seit langem einer verantwortungsvollen Kommunikation mit den Konsumenten verpflichtet, trotzdem wurden die Konzernprinzipien der Kommunikation und die internen Überwachungsprozeduren 2003 überprüft und entsprechend erneuert.

«Whenever, wherever and however» ist darauf ausgerichtet, eine angemessene Verfügbarkeit unserer Produkte zu gewährleisten. Unser Schwerpunkt

Geschäftsentwicklung der Gruppe

in diesem Bereich wurde am deutlichsten erkennbar durch Akquisitionen in Bereichen wie Wasser und Speiseeis, bei denen ein grosser Teil des Umsatzes auf Impulskäufen beruht. In Europa waren wir ausserdem durch den Aufbau eines Haus- und Büro-direktlieferung (HOD) im Wassergeschäft aktiv und profitierten dabei von unserem in den USA erworbenen Branchen-Know-how. Ein weiteres Schlüsselement dieser Strategie ist unser FoodServices-Geschäft, das Produkte und Dienstleistungen an Restaurants, Schulen, Spitäler und andere Anbieter von Ausser-Haus-Verpflegung vertreibt. Ein anderes Beispiel ist Nestlé Home Care, das Patienten zu Hause mit spezifischen nährstoffreichen Nahrungsmitteln und Dienstleistungen versorgt.

Während sich diese drei Pfeiler auf den Verbraucher konzentrieren, ist die operationelle Effizienz intern ausgerichtet. Mit über 500 Fabriken auf der ganzen Welt verfügen wir über reichliche Möglichkeiten zur Ertragssteigerung. Unsere Initiative für Kosteneinsparungen, Target 2004+, die im laufenden Jahr abgeschlossen wird, wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, unsere Produktionskosten innerhalb von drei Jahren um CHF 2,4 Milliarden zu senken. In zwei Jahren haben wir mit dem Programm bereits Einsparungen von CHF 2,1 Milliarden erzielt. 2004 rechnen wir mit weiteren CHF 900 Millionen. Auf Target 2004+ wird die Initiative Operation Excellence folgen mit dem Ziel, unsere Leistungsfähigkeit weltweit weiter zu verbessern.

Einsparungspotenzial bietet sich auch ausserhalb unserer Fabriken. Nestlé wandelt sich von einer lokal ausgerichteten internationalen Firma hin zu einem verbraucherorientierten globalen Unternehmen. Was bedeutet das und wie wird sich dies auf unsere Verbraucher auswirken?

Heute verfügt Nestlé in den meisten Ländern der Welt über Geschäftssitze, Verwaltungseinheiten, Verteilzentren oder Fabriken. Gewachsen ist diese Struktur in über 137 Jahren, in wel-

chen sich die Kommunikationsmittel rasant weiterentwickelt haben und die internationalen Handelsbarrieren sowie Transportkosten gesunken sind. Eine Struktur, die für das Geschäftsumfeld von gestern ausreichte, genügt demjenigen von morgen nicht mehr. Die Veränderung besteht darin, dass wir unser lokales Geschäftsportfolio auf jene Tätigkeiten konzentrieren, die für unsere Verbraucher wichtig sind; gleichzeitig werden wir unsere Verwaltungseinheiten regionalisieren oder zentralisieren. Die Hauptdynamik dieser Veränderung besteht darin, dass sie den Verbraucher in den Mittelpunkt der Bemühungen jedes lokalen Nestlé-Managers stellt. Er kann somit seine gesamte Energie auf den Verbraucher ausrichten.

GLOBE befindet sich im Mittelpunkt dieser Veränderung. Das Projekt wird es uns ermöglichen, die Grösse von Nestlé zu nutzen, die Gruppe von innen her zu festigen und auf einen einheitlichen Nenner zu bringen, um sie nach aussen wettbewerbsfähiger zu machen: Über die Standardisierung der internen Abläufe können wir den Kundenbereich – wo wir mit unseren Produkten und Marken in Kontakt mit Kunden und Konsumenten kommen – in den Mittelpunkt stellen und ihn flexibler gestalten.

Aufgabe vom Projekt FitNes ist es, jene Einsparungen in unserer Verwaltungsstruktur zu sichern, die durch diese Entwicklungen ermöglicht werden. In diesem Sinne ist es der perfekte Partner für Target 2004+ mit seinem Schwerpunkt auf den Herstellungskosten. Projekt FitNes hat eine Reduzierung der Verwaltungskosten um 1% des Umsatzes per 2006 zum Ziel. Per Ende 2003 sind Kosteneinsparungen von 0,3% des Umsatzes erzielt worden.

Strukturelle und organisatorische Veränderungen und die damit einhergehenden Effizienzsteigerungen sind nur ein Aspekt der Zukunft von Nestlé. Das andere Element, das anderenorts in diesem Bericht ausführlich besprochen wird, ist der Wandel der Gruppe vom weltweit

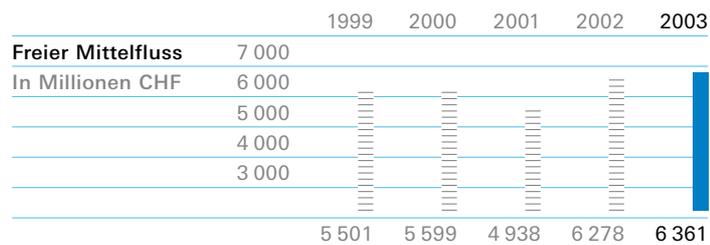
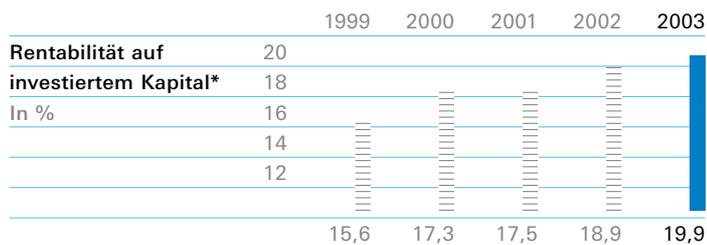
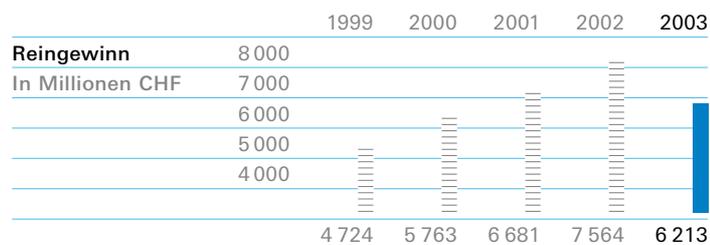
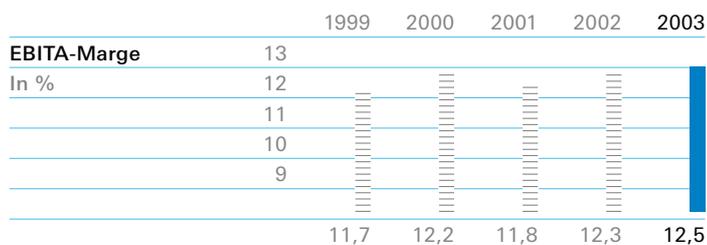
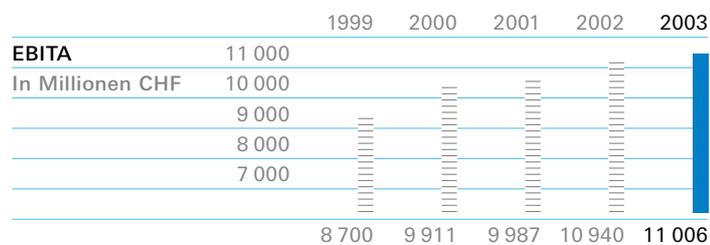
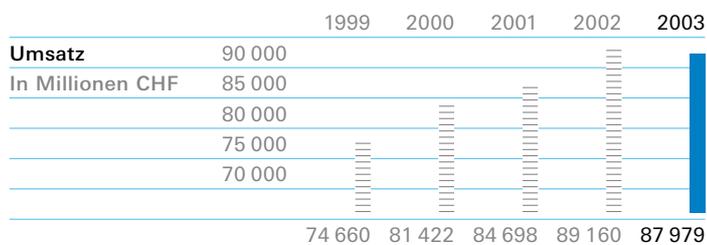
führenden Nahrungsmittelunternehmen zum weltweit führenden Nahrungsmittel-, Getränke-, Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen. Nestlé, mit ihren Wurzeln als Nahrungsmittelunternehmen und ihrer F&E-Führungsposition in diesem Bereich, mit ihrem starken Marken- und Produktportfolio sowie mit ihrer Glaubwürdigkeit in medizinischen Kreisen und bei den Verbrauchern, ist einzigartig positioniert, dieses Ziel zu erreichen.

Dabei sind wir bestrebt ein Ergebnis zu erwirtschaften, das unserer führenden Stellung in der Branche gerecht wird. Wir haben wichtige Schritte in diese Richtung vollzogen und sind zuversichtlich, dass in den kommenden Jahren weitere Fortschritte folgen werden.

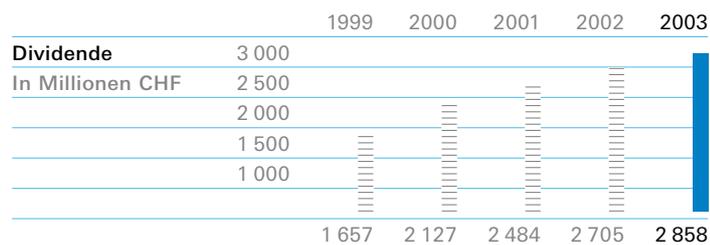
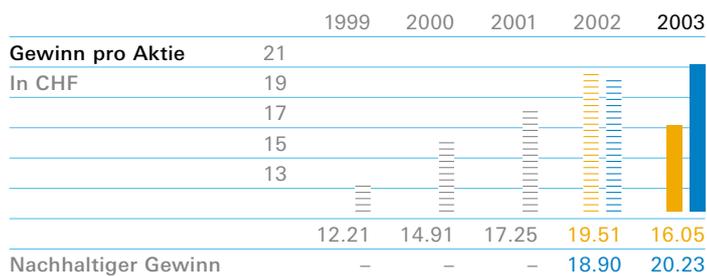
Schlüsselzahlen (konsolidiert)

In Millionen CHF (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)

	2003	2002
Umsatz	87 979	89 160
EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill (Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen, immateriellen Werten und Goodwill)	13 669	13 671
in % des Umsatzes	15,5%	15,3%
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill (Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Goodwill)	11 006	10 940
in % des Umsatzes	12,5%	12,3%
Reingewinn	6 213	7 564
in % des Umsatzes	7,1%	8,5%
in % des durchschnittlichen Eigenkapitals	17,3%	22,1%
Investitionen in Sachanlagen	3 337	3 577
in % des Umsatzes	3,8%	4,0%
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	36 880	34 819
Börsenkapitalisierung Ende Dezember	119 876	113 368
Freier Mittelfluss Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit nach Investitionen in und Veräusserungen von Sachanlagen und immaterielle Werte	6 361	6 278
Pro Aktie		
Reingewinn	CHF 16.05	19.51
Nachhaltiger Gewinn Gewinn vor Abschreibungen auf Goodwill, Wertbeeinträchtigungen, Restrukturierungskosten, Erfolge aus Veräusserungen sowie bedeutende einmalige Einflüsse. Die Steuern wurden entsprechend angepasst	CHF 20.23	18.90
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	CHF 95.29	89.82
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrates der Nestlé AG	CHF 7.20	7.00
Fabriken	Anzahl am 31.12.	511
		508



* basierend auf den Segmentinformationen



Wichtigste Schlüsselzahlen in USD (zur Veranschaulichung)

In Millionen USD (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)

Erfolgsrechnung: Zahlen zu Mittelkursen; Bilanz: Zahlen zu Jahresendkursen umgerechnet

	2003	2002
Umsatz	65 460	57 560
EBITDA	10 171	8 826
EBITA	8 189	7 063
Reingewinn	4 623	4 883
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	29 742	25 049
Börsenkaptalisierung Ende Dezember	96 674	81 560
Pro Aktie		
Reingewinn	USD 11.95	12.60
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	USD 76.85	64.62

Wichtigste Schlüsselzahlen in EUR (zur Veranschaulichung)

In Millionen EUR (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)

Erfolgsrechnung: Zahlen zu Mittelkursen; Bilanz: Zahlen zu Jahresendkursen umgerechnet

	2003	2002
Umsatz	57 805	60 777
EBITDA	8 981	9 319
EBITA	7 231	7 458
Reingewinn	4 082	5 156
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	23 641	23 848
Börsenkaptalisierung Ende Dezember	76 844	77 649
Pro Aktie		
Reingewinn	EUR 10.55	13.30
Eigenkapital vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	EUR 61.08	61.52

Umsatz Organisches Wachstum übersteigt 5%

2003 sank der Umsatz von Nestlé um 1,3% auf CHF 88,0 Milliarden, wegen der Stärke des Schweizer Frankens.

Währungsschwankungen verringerten den Umsatz nach deren Umrechnung in Schweizer Franken um 7,6% wegen der nach 2002 auch im Berichtsjahr anhaltenden Stärke des Schweizer Frankens. Den grössten Einfluss hatten der US-Dollar sowie einige lateinamerikanische Währungen. Der Euro hingegen legte gegenüber dem Schweizer Franken zu.

Das **interne Realwachstum** betrug 2,2%. Es misst den Volumenzuwachs, den unser Unternehmen auf vergleichbarer Basis von einem Jahr zum anderen erzielt. Davon ausgeschlossen sind die Auswirkungen von Verkaufspreiserhöhungen. Das interne

Realwachstum widerspiegelt unter anderem das schwierige Geschäftsumfeld in Lateinamerika, wo unsere Priorität die Erhaltung unserer EBITA-Margen war, und Japan, dort vor allem im Bereich der trinkfertigen Produkte.

Verkaufspreise und andere Faktoren erhöhten den Umsatz um 2,9%, was ungewöhnlich hoch ist. Am ausgeprägtesten waren die Preiserhöhungen in Lateinamerika, wo Währungsschwächen zu Inflationsdruck führten, sowie im Bereich Schokolade, auf den sich die markant gestiegenen Rohmaterialkosten für Kakao auswirkten.

Das **organische Wachstum**, das weder Akquisitionen noch Veräusserungen berücksichtigt und bei konstanten Wechselkursen gemessen wird, belief sich auf 5,1%. Dies ist eine leichte Verbesserung gegenüber 2002 und liegt in unserer Zielspanne von 5% bis 6%.

Die **Erwerbungen unter Abzug von Veräusserungen** erhöhten den Umsatz um 1,2%, wobei die Akquisitionen mit einem Plus von 2,7% und die Veräusserungen mit einem Minus von 1,5% zu Buche standen. Nähere Informationen finden Sie auf Seite 20.

Umsatz 2003 ^(a)

In Millionen CHF

		Veränderungen 2003/2002		
		in CHF	in lokaler Währung	
Nach wichtigsten	USA	-3,6%	+11,1%	23 278
Märkten	Frankreich	+4,2%	+0,4%	8 529
	Deutschland	+8,3%	+4,3%	8 330
	Italien	+7,5%	+3,6%	4 503
	Grossbritannien	-7,2%	-1,7%	4 385
	Japan	-15,2%	-9,7%	2 824
	Brasilien	-14,9%	+5,6%	2 820
	Mexiko	-17,8%	+6,4%	2 695
	Spanien	+6,7%	+2,9%	2 673
	Kanada	+6,0%	+8,0%	2 283
	Australien	+7,6%	+3,4%	1 665
	China (inkl. Taiwan)	-4,3%	+10,8%	1 525
	Schweiz	+4,3%	+4,3%	1 459
	Philippinen	-15,5%	+2,5%	1 270
	Russland	+7,6%	+20,3%	1 177
	Übrige Märkte	+0,3%	(b)	18 563
Nach Kontinenten	Europa	+4,5%	(b)	38 029
	USA und Kanada	-2,8%	(b)	25 561
	Asien	-8,7%	(b)	11 023
	Lateinamerika und Karibik	-13,0%	(b)	9 083
	Afrika	+7,0%	(b)	2 253
	Ozeanien	+8,2%	(b)	2 030
	Total Gruppe	-1,3%	(b)	87 979

^(a) Der Umsatz nach Märkten und Kontinenten umfasst Nahrungsmittel und andere Aktivitäten

^(b) Vergleichswert nicht anwendbar

Rentabilität

Margenverbesserung als Spiegel des guten Geschäftsganges

Das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Goodwill (EBITA) nahm von CHF 10,9 Milliarden auf CHF 11,0 Milliarden zu, auch ungeachtet der Stärke des Schweizer Franks. Die ausgewiesene EBITA-Marge verbesserte sich von 12,3% auf 12,5%. Auf einer konstanten Währungsgrundlage wäre die Marge sogar um weitere 40 Basispunkte gestiegen. In einer Zeit ziemlich dramatischer Währungsschwankungen verdeutlicht vor allem die Margensteigerung den guten Geschäftsgang der Gruppe.

Die Gesteuerungskosten der verkauften Produkte nahmen 2003 weiter ab, sowohl in effektiven Zahlen als auch in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt. Diese Verbesserung lässt sich auf die Initiativen zur Kosteneinsparung auf Gruppenebene (v. a. Target 2004+) zurückführen und war der Hauptgrund für die Zunahme der EBITA-Marge.

Die in Prozenten des Umsatzes ausgedrückten Vertriebskosten stiegen infolge des erfreulichen Wachstums unseres Speiseeisgeschäftes leicht an.

Der Marketingaufwand und die Verwaltungskosten nahmen ebenfalls leicht zu, obwohl die Verwaltungskosten dank Projekt FitNes um 20 Basispunkte gesenkt werden konnten. Diese Zunahme verdeutlicht daher die Stärke unserer EBITA-Margenverbesserung im Berichtsjahr, die wir trotz weiterer Investitionen in unsere Hauptmarken erzielt haben.

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung haben sich in Schweizer Franken nicht verändert, was in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt zu einer Zunahme führte.

Vergleiche von Reingewinn und Gewinn pro Aktie zwischen 2002 und 2003 müssen im Lichte der Gewinne von 2002 gesehen werden, die sich aus dem öffentlichen Verkaufsangebot – Teil-IPO – von Alcon und dem Verkauf von FIS ergaben und insgesamt mehr als CHF 4,5 Milliarden betragen, sowie im Lichte der Restru-

kturierungskosten und Wertbeeinträchtigungen von Goodwill und Produktionsanlagen im Jahr 2002, die zusammen CHF 3,3 Milliarden betragen. Der Reingewinn 2003 betrug CHF 6,2 Milliarden, die Marge 7,1%. Der Gewinn pro Aktie erreichte CHF 16.05. Eine Verbesserung gab es sowohl bei der nachhaltigen Nettogewinnmarge, um 70 Basispunkte, als auch beim nachhaltigen Gewinn pro Aktie, um 7%.

Eine Verbesserung der Profitmarge war in allen Zonen sowie bei Nestlé Waters und den anderen Aktivitäten zu verzeichnen.

Unsere Nettofinanzierungskosten fielen von CHF 0,7 Milliarden in 2002 auf CHF 0,6 Milliarden im Berichtsjahr.

Der effektive Steuersatz zum Jahresende betrug 27,8%. Der Basissteuersatz der Gruppe lag bei 27,7%.

Ertrag auf investiertem Kapital, Investitionen in Sachanlagen und Mittelfluss

Ertrag auf dem investierten Kapital

Der Ertrag von Nestlé auf dem investierten Kapital stieg 2003 von 18,9% auf 19,9% exklusive Goodwill. Inklusive Goodwill bleibt der Ertrag unverändert bei 11%.

Investitionen in Sachanlagen

Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich 2003 auf CHF 3,3 Milliarden oder 3,8% des Umsatzes, verglichen mit CHF 3,6 Milliarden oder 4% des Umsatzes im Vorjahr.

Die Investitionen kamen vor allem Europa sowie Nord- und Südamerika zugute, wo wir über die meisten unserer Aktiven verfügen. Ebenfalls fortgesetzt wurden die Investitionen in Nestlé Waters. Damit soll das Wachstum in diesem Bereich weiter vorangetrieben werden.

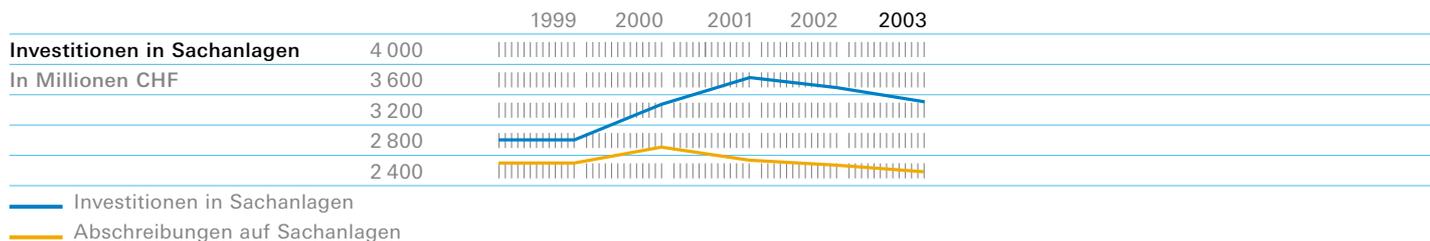
Nach Produktgruppen investierten wir rund CHF 0,9 Milliarden in Getränke. Der Grossteil davon ging an Nestlé Waters. Die Fabrik für *Nescafé* und *Nespresso* in Orbe war das andere grössere Projekt im Jahr 2003.

Im Bereich Fertiggerichte und Produkte für die Küche eröffneten wir eine grosse Fabrik für Tiefkühlprodukte in Jonesboro im US-Bundesstaat Arkansas.

Keine bedeutenden Investitionen wurden in den Bereichen Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis, Schokolade, Süswaren und Biscuits oder Produkte für Heimtiere getätigt. Schwerpunkte bildeten der Ausbau der Produktionskapazität – vornehmlich in der Zone Asien, Ozeanien und Afrika und anderen aufstrebenden Märkten – sowie Restrukturierungen, insbesondere in Europa.

Mittelfluss

Der Mittelfluss aus der Geschäftstätigkeit nahm leicht ab, von CHF 10,2 Milliarden auf CHF 10,1 Milliarden, blieb aber in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt unverändert. Der frei verfügbare Mittelfluss lag unverändert bei CHF 6,3 Milliarden, nahm jedoch um 20 Basispunkte auf 7,2% des Umsatzes zu. Der in Schweizer Franken ausgedrückte Mittelfluss wurde durch die Stärke der Schweizer Währung beeinträchtigt, erzielt Nestlé doch den Grossteil ihres Mittelflusses ausserhalb der Schweiz.



Akquisitionen und Veräusserungen

Ein optimales Umfeld schaffen

Die Akquisitions- und Veräusserungsaktivitäten der Gruppe beruhen auf der Strategie von Nestlé, ein optimales Umfeld für ihre Geschäftstätigkeiten zu schaffen. In den letzten Jahren haben Fusions- und Übernahmeaktivitäten dazu beigetragen, dass Nestlé die weltweite Marktführerschaft in den Geschäftsbereichen Speiseeis und Heimtierprodukte erlangt und ihre wertmässige Führung im Wasserbereich gefestigt hat. 2003 kündigten wir strategische Akquisitionen und Allianzen in drei Kategorien an: Speiseeis, Wasser und Produkte zur Mundpflege für unterwegs.

Insgesamt wurden CHF 2,0 Milliarden in Akquisitionen investiert, während sich die Erlöse aus Veräusserungen auf CHF 0,7 Milliarden beliefen.

Strategische und kleinere, gezielte Akquisitionen

Nestlé hat durch die Zusammenlegung ihres US-Speiseeisgeschäftes mit Dreyer's Grand Ice Cream Company das Ziel erreicht, Marktführer für Speiseeis in den USA zu werden. Die zusammengelegte Gesellschaft wird sowohl vom bewährten Management-Team als auch von bedeutenden operativen Synergien profitieren. 2002 generierte Dreyer's einen Umsatz von USD 1,4 Milliarden.

2003 erwarb Nestlé ausserdem die hochwertige Qualitätsmarke *Mövenpick* für Speiseeisprodukte und verwandte Speiseeisgeschäfte.

Wir haben unsere führende Stellung im Bereich Wasser, einer der am raschesten wachsenden Produktkategorien von Nestlé, weiter ausgebaut. Insbesondere im europäischen Verkaufskanal Haus- und Bürodirektlieferung (Home and Office Delivery, HOD) haben wir unsere Präsenz über die Akquisition von Powwow ausgedehnt. Nestlé Waters ist heute Marktführer im HOD-Geschäft in West- und Osteuropa. Weitere Akquisitionen im HOD-Markt umfassten unter anderem Clearwater in Russland.

Im Juni kündigte Nestlé eine Zusammenarbeit zwischen dem Süsswarengeschäft von Nestlé und Colgate-Palmolive an, einem führenden Unternehmen im Bereich Mundpflege. Dies ist ein Beispiel unserer Entschlossenheit, unsere Tätigkeit durch die Entwicklung innovativer Produkte im Bereich Wellness auszubauen.

Im Jahresverlauf wurden kleinere, gezielte Akquisitionen in zahlreichen Kategorien getätigt. Nespresso, unser Geschäft mit Espresso in Kapseln, verfolgte die Akquisition verschiedener Vertriebsaktivitäten im HOD-Kanal in Europa und Asien. Ferner kündigten wir die Übernahme von OJSC Volynholding an, dem führenden Unternehmen für Würzmittel im schnell wachsenden ukrainischen Markt.

Veräusserungen

Im Rahmen unserer Fokussierung auf unsere Kernaktivitäten haben wir den Schwerpunkt der Gruppe durch die Veräusserung von Produktionsstrukturen und -prozessen weiter von den Vorstufen der Rohstoffverarbeitung hin zu den Bereichen der Nahrungsmittelindustrie mit hoher Wertschöpfung verlagert. Ferner haben wir Geschäftseinheiten in den Bereichen Süsswaren, Mahlzeitenbestandteile/-zusatzstoffe sowie gerösteter und gemahlener Kaffee verkauft.

Überdies haben wir angekündigt, margenschwache Geschäfte, die nicht zu unserer langfristigen strategischen Ausrichtung passen, abzustossen. Dazu zählen der Verkauf unseres Milchgeschäftes in der Türkei und die angekündigte Reduktion der Beteiligung an Trinks, einer Vertriebsgesellschaft in Deutschland.

Unser zunehmend dynamischeres Portfolio wird sich als Vorteil erweisen und zugleich unsere bedeutende Stellung als eines der am raschesten wachsende Nahrungsmittelunternehmen untermauern, das ausserdem in der Lage ist, seine Rentabilität zu optimieren.

Finanzlage

Das AAA-Kredit-Rating anerkennt die finanzielle Stärke und den freien Mittelfluss

Die Nettoverschuldung der Gruppe ist von CHF 15,0 Milliarden Ende 2002 auf CHF 14,4 Milliarden Ende 2003 zurückgegangen. Das Jahreshoch hatte Ende Juni 2003 bei CHF 21,1 Milliarden gelegen. Dieser Rückgang der Nettoverschuldung unterstreicht die starke Mittelfluss-schöpfung der Gruppe sowie den Nutzen unseres Programms zur Ver-äusserung von Nichtkerngeschäften und Finanzanlagen.

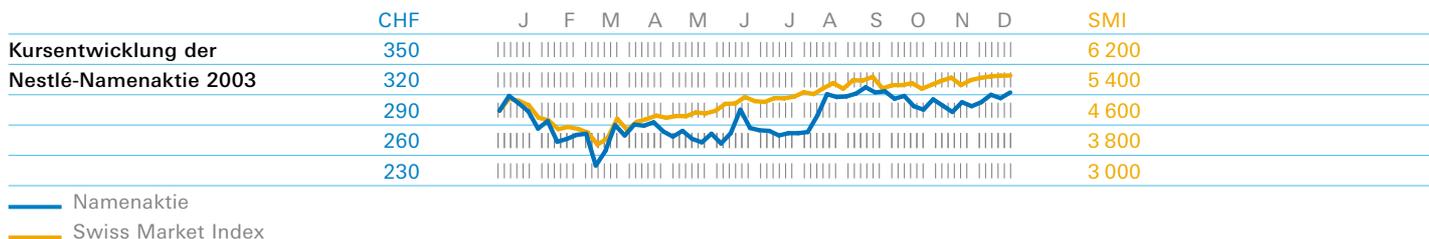
Die Nettofinanzierungskosten verringerten sich von CHF 0,7 Milliarden 2002 auf CHF 0,6 Milliarden 2003.

Das Eigenkapital stieg von CHF 34,8 Milliarden Ende 2002 auf CHF 36,9 Milliarden. Darin sind die eigenen Aktien nicht mit eingerechnet, deren Buchwert von CHF 2,6 Milliarden auf CHF 2,4 Milliarden abnahm.

Das Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Eigenkapital fiel von 42,0% am 31. Dezember 2002 auf 38,0% am 31. Dezember 2003.

Aktien, Börse

Der Aktienkurs von Nestlé verbesserte sich von CHF 293.– Ende 2002 auf CHF 309.– Ende 2003, was einem Anstieg um CHF 16.– oder 5,5% entspricht. Das ist das erste Mal seit sechs Jahren, dass die Nestlé-Aktie schwächer als der Schweizer Markt abschnitt. Trotzdem übertraf sie den Dow Jones Stoxx Food & Beverage Index, der um 3,4% an Wert einbüsste.



GLOBE
Global Business
Excellence
Einsparungen
ermöglicht wie geplant

Die drei ursprünglichen GLOBE-Zielsetzungen gelten weiterhin unverändert seit der Ankündigung der Initiative im Jahr 2000. Es handelt sich um die Implementierung gruppenweit einheitlicher «Best Practice» bzw. «Business Excellence», gemeinsamer Datenstandards, einer gemeinsamen Datenbewirtschaftung («Daten als Konzerngut verwalten») und standardisierter Informationssysteme sowie IT. 2003 blieb das GLOBE-Programm weiterhin im vorgegebenen Budget- und Zeitrahmen.

Die ersten beiden Zielsetzungen, Business Excellence und gemeinsame Datenstandards & Datenbewirtschaftung, sind Kern des GLOBE-Programmes. Sie tragen massgeblich zu den CHF 3 Milliarden Einsparungen bei, die die konzernweiten Initiativen Target 2004+, Projekt FitNes und Operation Excellence dank Globe bis 2006 erreichen wollen. Alle Betriebsgesellschaften haben Aktivitäten in diesen beiden Bereichen aufgenommen.

Im Jahr 2003 liefen bei Nestlé über 800 Business Excellence-Projekte. Diese Projekte hängen nicht von den GLOBE-Systemen ab, weil sie systemunabhängig sind oder mit den bestehenden Systemen umgesetzt werden können. Sie ermöglichen Einsparungen und bereiten jedes Land auf eine reibungslose Systemeinführung vor. Ein Erfolgsbeispiel ist Mexiko, wo wir Kosteneinsparungen von über USD 800 000 realisierten, dank der Erhöhung der Fakturierungsgenauigkeit.

Über 230 globale Datenstandards sind definiert worden. Bis Ende 2003 haben alle teilnehmenden Nestlé-Unternehmen ihre Daten überprüft und «Best Practice»-Methoden zur Datenbewirtschaftung eingeführt. Veraltete, doppelte und falsche Einträge wurden minimiert, und die Märkte ernten die ersten Früchte in der Form von weniger Transaktionsfehlern und eines verbesserten Kundendienstes. Neben anderen Vorteilen bietet die Datenbewirtschaftung auch die Möglichkeit, die Spezifikationen

für Rohstoffe zu standardisieren. So konnten beispielsweise die im kulinariischen Geschäft tätigen Gesellschaften in fünf Ländern Europas ihre Spezifikationen von 973 auf 521 reduzieren und damit die Komplexität und Kosten verringern.

Ende 2002 implementierten drei Pilotmärkte (Schweiz, Chile/Peru/Bolivien und Malaysia/Singapur) alle drei GLOBE-Ziele. Diese Märkte wurden unter anderem wegen ihrer Komplexität ausgewählt: rund CHF 3 Milliarden Umsatz, über 13 000 Beschäftigte (8000 Systembenutzer), 22 Fabriken, 33 Vertriebszentren, 13 Lagerhäuser von Drittfirmen und 88 Verkaufsbüros in sechs Ländern. Alle drei erreichten ihr Ziel und konnten nach der Systemaufschaltung «bestellen, produzieren, liefern, fakturieren und einkassieren». Dies bedeutet jedoch nicht, dass alles reibungslos verlief. Die Pilotprojekte lieferten wertvolle Erfahrungen für spätere Systemeinführungen. 2003 konnten Thailand und Polen davon profitieren und GLOBE erfolgreich einführen.

2004 wird für GLOBE ein arbeitsintensives Jahr. Alle teilnehmenden Länder werden durch «Best Practice» Implementierung und die Standardisierung der Datenbewirtschaftung Vorteile erzielen. Eine Reihe von Ländern wird GLOBE hingegen vollumfänglich einführen.

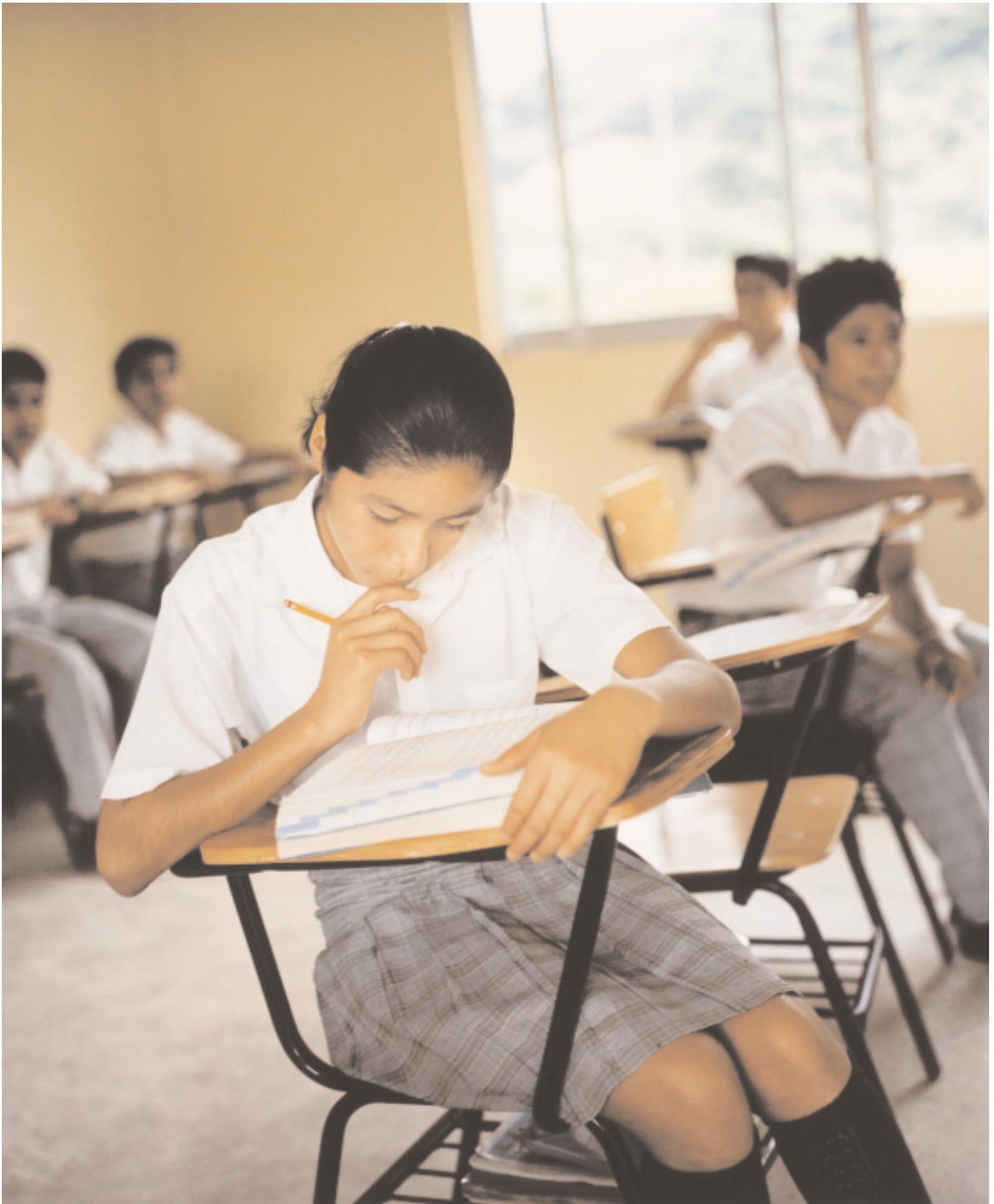
GLOBE in der Chembong-Fabrik für *Milo*, Schokolade und Süswaren, Malaysia (2003)



Während ihrer ganzen 137-jährigen Geschichte hat Nestlé stets an ihrem Grundprinzip festgehalten, langfristigen und nachhaltigen Wert für unsere Konsumenten, Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft als Ganzes zu schaffen. Die Nestlé-Unternehmensgrundsätze definieren unsere grundlegende Verantwortung und erklären offen, dass wir eine langfristige Geschäftsentwicklung über kurzfristigen Gewinn stellen. Sie beinhalten alle neun Grundsätze der UNO-Initiative Global Compact, namentlich die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsrecht und Umwelt.

Nachhaltige Entwicklung

Kinder in der Region Tezonapa (Mexiko),
in einer von Nestlé unterstützten Schule



Umsetzung der Nestlé-Unternehmensgrundsätze

Die Nestlé-Unternehmensgrundsätze wurden erstmals 1998 veröffentlicht und 2002 und 2003 überarbeitet; sie definieren das Grundbekenntnis von Nestlé zu sozialer Verantwortlichkeit und nachhaltiger Entwicklung. Darunter fällt die Verantwortlichkeit von Nestlé hinsichtlich:

- Kunden und Konsumenten
- Gesellschaft und Partnerschaften mit öffentlichen oder privaten Institutionen
- Mitarbeitern
- Landwirtschaftliche Rohstoffe
- Umwelt
- Global Compact der UNO (Menschenrechte, Arbeit, Umweltschutz)

Im Folgenden werden die Hauptereignisse und Erfolge beschrieben, die wir 2003 durch die Umsetzung der Nestlé-Unternehmensgrundsätze in all diesen Bereichen erzielt haben.

Nestlé und der Global Compact der UNO

Die neun Grundsätze des Global Compact der UNO zu den Arbeits- und Menschenrechten sowie zum Umweltschutz sind ein integraler Teil der Nestlé-Unternehmensgrundsätze. Diese sind auf der Website von Nestlé abrufbar: www.nestle.com. Verschiedentlich hat Nestlé den Global Compact der UNO öffentlich unterstützt, die UNO-Generalsekretär Kofi Annan in seinen zwei Referaten in Davos 1999 und 2001 vorgestellt hatte.

Die neun Grundsätze des Global Compact sollen in erster Linie eine Plattform bieten – für einen fokussierten Dialog «zum Lernen und Austausch von Erfahrungen darüber, was funktioniert und was nicht» (Kofi Annan, 2001). Nestlé will diesen Dialog «mit den wirklich Betroffenen» führen, das heisst mit den Menschen in Entwicklungsländern, die als Mitarbeiter, Lieferanten und Partner mit Nestlé zusammenarbeiten oder in den lokalen Gemeinden tätig sind (Rede von Peter Brabeck-Letmathe vor den Vereinten Nationen in Genf, 2002).

Die neun Grundsätze widerspiegeln die zentralen Werte der Gruppe. Nestlé hat sich fest dazu verpflichtet, sie zu respektieren und in die Tat umzusetzen, und setzt sich gleichzeitig dafür ein, dass die Grundsätze von Regierungen und anderen Gremien umgesetzt werden, um die Nestlé-Mitarbeiter als Bürger und die Gruppe als Ganzes zu schützen und zu respektieren.

Das ist das erste Mal, dass wir über unser Engagement im Global Compact der Uno berichten. Wir erachten dies als Teil unseres Beitrages zum Dialog, wobei die Berichterstattung weiter ausgebaut werden wird, sobald einschlägige Erfahrungen vorliegen.

Menschenrechte – 2003 half Nestlé bei der Gründung der Internationalen Kakao-Initiative (International Cocoa Initiative) mit, einer Stiftung, die mit Gewerkschaften, regierungsunabhängigen Organisationen, anderen in der Kakao verarbeitenden Industrie tätigen Firmen und der Internationalen Arbeits-

Die neun Grundsätze der UNO-Initiative «Global Compact»

Menschenrechte

1. Respekt der international gültigen Menschenrechte (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948) im eigenen Einflussbereich;
2. keine Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen.

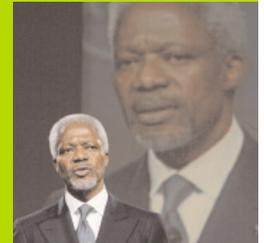
Arbeitsrechte

3. Gewährleistung von Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen;
4. keine Zwangsarbeit;
5. keine Kinderarbeit;
6. keine Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Umwelt

7. Umsichtiger Umgang mit ökologischen Herausforderungen;
8. Initiativen zur Förderung eines verantwortlicheren Umganges mit der Umwelt;
9. Einsatz für umweltfreundliche Technologien.

Kofi Annan am World Economic Forum in Davos



organisation (IAO) zusammenarbeitet. Der Schwerpunkt der Initiative liegt in Westafrika und auf der Umsetzung des IAO-Übereinkommens 182 über die schlimmsten Formen der Kinderarbeit.

Obwohl die meisten Bestimmungen der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 an Regierungen gerichtet sind, wendet Nestlé diese in ihrem direkten Einflussbereich an.

Arbeitsrechte – 2003 ermittelte Nestlé wegen Beschuldigungen, wonach unbezahlte Gefangene in China *Nesquik*-Spielzeughasen für Unterlieferanten produzieren würden. Die Anschuldigungen erwiesen sich schliesslich als haltlos. Trotzdem wurden die arbeitsrechtlichen Einschränkungen in den Einkaufsgrundsätzen, die den Lieferanten in Einklang mit den Nestlé-Unternehmensgrundsätzen ausgehändigt werden, von Nestlé dahingehend ausgeweitet, dass sie auch für Unterlieferanten gelten.

Kunden und Konsumenten

Die Nestlé-Unternehmensgrundsätze bezüglich Kunden und Konsumenten wurden 2003 markant erweitert, mit weitaus ausführlicheren Prinzipien zur Werbung und anderweitigen Kommunikation mit Konsumenten. Eine Reihe neuer Prinzipien zur Werbung für Kinder stellten einen wichtigen Entwicklungsschritt dar, und es wurde ein neues System zur Überprüfung von Fernsehwerbung durch das Management am Hauptsitz eingeführt. Diese neuen Konzernprinzipien der Konsumenten-Kommunikation gelten als die umfassendsten und strengsten Werberichtlinien aller Nahrungsmittelhersteller. Sie können auf der Nestlé-Website abgerufen werden.

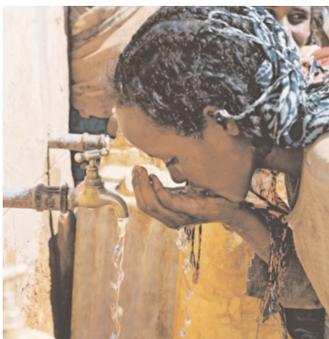
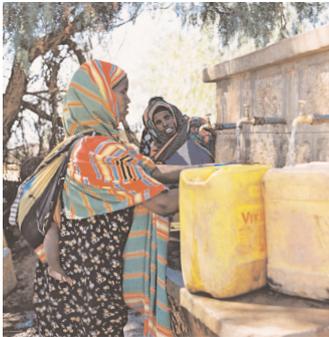
Gesellschaft und Partnerschaften mit öffentlichen oder privaten Institutionen

Das Uno-Hochkommissariat für Flüchtlinge (UNHCR) hat Nestlé zum «globalen Partner» des UNHCR ernannt, wegen der Unterstützung und aktiven Mitarbeit von Nestlé bei der Verbesserung der Wasserversorgung in Flüchtlingslagern in Äthiopien. Die Experten von Nestlé Waters arbeiten mit dem UNHCR an der Verbesserung der Wasserversorgung von Flüchtlingslagern vor Ort und dokumentieren Abläufe, die von anderen Flüchtlingslagern übernommen werden können, um Wasserquellen zu fassen und zu schützen.

Nestlé hat mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und grossen Nahrungsmittelherstellern vereinbart, Möglichkeiten zur Verbesserung der Gesundheit und Ernährung von Konsumenten zu ermitteln, auch im Hinblick auf Übergewicht.

Peter Brabeck-Letmathe traf sich sowohl mit der ehemaligen WHO-Generaldirektorin, Dr. Gro Harlem Brundtland, als auch mit ihrem Nachfolger, Dr. Jong Wook Lee, zu Gesprächen über Möglichkeiten, die Ernährung auf globaler Ebene zu verbessern. Zudem sind Mitglieder des oberen Managements von Nestlé an der Spitze einer Koalition weltweiter Nahrungsmittel- und Getränkehersteller, die mit der WHO in ständigem Dialog stehen.

Nestlé ist der erste Firmensponsor der Gesundheitsinitiative für Afrika (ARCHI 2010) der Internationalen Föderation der Gesellschaften des Roten Kreuzes und des Roten Halbmondes mit Schwerpunkt HIV/AIDS. Ferner wurden in Nigeria und Kenia nationale Programme entwickelt, die Teenagern den Schutz vor HIV-Infektionen und AIDS darlegen und die HIV-Infizierte und AIDS-Kranke unterstützen. Peter Brabeck-Letmathe hat sich bereit erklärt, im Stiftungsrat der Internationalen Föderation der Gesellschaften des Roten Kreuzes und des Roten Halbmondes Einsitz zu nehmen.



Die Experten von Nestlé Waters arbeiten mit dem UNHCR an der Verbesserung der Wasserversorgung von Flüchtlingslagern vor Ort in Äthiopien



Nestlé wurde 2004 in den Lebensmittelsektor des Dow Jones Sustainability Index aufgenommen, und dies mit der Bewertung «Best in Class» in allen drei Bereichen (Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft)

Mitarbeiter

Im Jahr 2002 wurden die Nestlé-Personalpolitik und «Nestlé on the Move to Flat and Flexible Organisations» publiziert, 2003 dann eine neue Ausgabe der Management- und Führungsprinzipien von Nestlé und der Nestlé-Bericht zur Personalentwicklung.

Die Grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé wurden 1997 erstmals herausgegeben. Sie umfassen die Prinzipien und Werte, die im Zentrum der Unternehmenskultur von Nestlé stehen und definieren die Verhaltensregeln, die von allen Mitarbeitern einzuhalten sind.

Die erste Ausgabe der Prinzipien widerspiegelte die damalige Situation von Nestlé und wurde im Hinblick auf die heutigen Herausforderungen an das Unternehmen überarbeitet. Die neue Ausgabe setzt weiterhin auf die zentralen Werte von Nestlé, richtet das Augenmerk aber vermehrt auch auf Fähigkeiten, die für die künftige Entwicklung von Nestlé entscheidend sind.

Viel Wert wird auf die Fähigkeit von Nestlé gelegt, sich einem Umfeld in ständigem Wandel anzupassen. Diese Fähigkeit wird immer wieder herausgefordert werden, je grösser und komplexer Nestlé wird. Die neuen Management- und Führungsprinzipien veranschaulichen eindeutig die menschlichen Aspekte von Nestlé und verstärken unsere Ausrichtung auf Menschen, Produkte und Marken anstatt auf Systeme.

Zur Umsetzung dieser Grundsätze wurden im Laufe des Jahres 2003 wichtige Initiativen gestartet:

Das «Leadership Programme» hat zum Ziel, die Führungsqualitäten hochrangiger Manager zu verbessern. 2003 und 2004 werden rund 250 Teilnehmer ihre Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Kontakt und beim Aufbau von Beziehungsnetzen verbessern. Kooperationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Leistungsorientierung erfordern einen grundlegenden Wandel der Führungsmethoden. Das oberste Management von Nestlé wird bei diesem Wandel eine Leitbildfunktion übernehmen.

Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist ein neuer Ansatz zur Bewertung von Managementleistungen. Diese Methode ist von zentraler Bedeutung, entspricht sie doch dem grundlegenden Wandel des heutigen Arbeitsumfeldes. Beispiele:

- Die direkte Überwachung ist praktisch verschwunden, da Präsenz und Leistung des Einzelnen immer mehr voneinander abgekoppelt werden.
- Die Energie eines jeden Mitarbeiters ist erforderlich, um aktiv zum Ergebnis beizutragen. Motivation und dynamische Führungsqualitäten werden deshalb wichtiger als Überwachung.



Oben: Qualitätskontrolle in der Wasser-Produktion in Shanghai, China

Unten: Rive-Reine, das internationale Schulungs- und Konferenzzentrum von Nestlé

		2003	2002
Geografische	Europa*	 40,9%	40,9%
Aufteilung	Nord- und Südamerika	 33,9%	34,2%
	Asien, Ozeanien und Afrika	 25,2%	24,9%

* In 2003, 6693 Mitarbeiter in der Schweiz

		2003	2002
Aufteilung	Fabriken	 136	139
nach Aktivitäten	Verwaltung und Verkauf	 117	115
In Tausende	Total	 253	254

- Die Mitarbeiterentwicklung hat sich aus ihrer streng hierarchischen Bindung gelöst. Deshalb fühlen sich Mitarbeiter, welche am Anfang ihrer Karriere stehen, von traditionellen Organisationsstrukturen nicht mehr angesprochen.

Diese Änderungen erfordern eine andere Beurteilungsmethode der Leistungen eines jeden Einzelnen. Langfristige Ziele erhalten mehr Gewicht, ebenso wie die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten zur Zielerreichung. Ein sich rasch wandelndes Geschäftsumfeld bedingt langfristiges Denken. Berufliche Fähigkeiten sind weiterhin von höchster Bedeutung, doch Kommunikations- und Führungsfähigkeiten müssen sie ergänzen; ohne sie können vernetzte Strukturen nicht funktionieren.



Die Personalpolitik sowie die Management- und Führungsprinzipien werden von langfristigen Kommunikationsplänen flankiert, die sicherstellen, dass diese Prinzipien bei Nestlé auch gelebt werden.

Die Management- und Führungsprinzipien werden nicht nur innerhalb des Nestlé-Konzerns breit verteilt und in zahlreiche Sprachen übersetzt, sondern auch im Rahmen aller Schulungsprogramme im Internationalen Schulungs- und Konferenzzentrum Rive-Reine (Schweiz) vorgestellt und besprochen. Dadurch erreichen sie jedes Jahr mehrere Tausend Mitarbeiter.



Stouffer's Fabrik in Springville, USA

Hohe Priorität genießt der direkte Kontakt zu den Mitarbeitern auch an der Unternehmensspitze. Der CEO der Nestlé-Gruppe bespricht an zahlreichen formellen wie informellen Treffen mit zufällig ausgewählten Mitarbeitergruppen die Umsetzung der Management- und Führungsprinzipien. An solchen Treffen, die auch von anderen Konzernleitungsmitgliedern abgehalten werden, holt sich die Konzernleitung Feedback zum Engagement und zur Motivation der Mitarbeiter.

Talent-Management: Nestlé legt grosses Gewicht auf ihre Attraktivität in den Augen talentierter Arbeitskräfte. Eine unabhängige Institution, Universum, macht eine internationale Umfrage, um die Anziehungskraft von Firmen auf Absolventen bedeutender Ausbildungsstätten zu messen. Gemäss dieser Studie ist Nestlé der bevorzugte Arbeitgeber in der Schweiz und genießt als solcher in vielen anderen Ländern Europas, Asiens und in den USA einen ausgezeichneten Ruf.

Die präzise und zielgerichtete Auswahl des passenden Talents ist als zentraler Bestandteil in die Entwicklungsstrategie für das Personal aufgenommen worden. Die Massnahmen zur Positionierung von Nestlé richten sich an die breite Öffentlichkeit, aber auch an Universitäten, andere erstklassige Ausbildungsstätten und die wissenschaftliche Gemeinschaft. Die zahlreichen Spontanbewerbungen, die bei Nestlé eingehen, werden zusammen mit den Eingängen auf der Bewerbungswebsite von Nestlé systematisch bearbeitet. Die Rekrutierung wurde stärker auf Kompetenzen ausgerichtet, die dem heutigen Arbeitsumfeld und der Fähigkeit Rechnung tragen, in vernetzten Strukturen zu arbeiten.

Wie in der Nestlé-Personalpolitik festgehalten wird, sind die beruflichen Fähigkeiten, das Verständnis, die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Anwendung der Management- und Führungsprinzipien von Nestlé die ausschlaggebenden Kriterien für eine Anstellung bei Nestlé, ungeachtet von Herkunft, Nationalität, Religion, Rasse, Geschlecht oder Alter. Ein deutliches Zeichen hierfür sind die Mitarbeiter aus 72 verschiedenen Nationalitäten, die am Nestlé-Hauptsitz in der Schweiz angestellt sind, sowie die im Ausland arbeitenden Mitarbeiter, die aus 82 verschiedenen Ländern stammen. Diese Vielfalt widerspiegelt die weltweite Präsenz von Nestlé und ist ein Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens.

Landwirtschaftliche Rohstoffe

Nestlé unterstützt nachhaltige Produktionsmethoden, vor allem in Gebieten, wo die Firma in direktem Kontakt mit den Bauern steht. Im Mittelpunkt stehen dabei zentrale Rohstoffe wie Milch und Kaffee.

Eine Reihe grosser Projekte sind auf lokaler Ebene gestartet worden, um Kaffeebauern in Mexiko, China, Thailand und anderen Ländern zu helfen (siehe auch beiliegenden Nestlé-Kaffeebericht oder www.nestle.com).

Nestlé gründete zusammen mit anderen Nahrungsmittelherstellern eine nachhaltige Agrarinitiative – die «Sustainable Agriculture Initiative» (www.saiplatform.org) – zum Schutz und zur Erschliessung von Rohstoffquellen, die aus wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Sicht nachhaltig sind.

Nestlé hat sich auch an einem neuen Kodex-Projekt für die Kaffeegemeinschaft «Common Code for the Coffee Community» (CCCC) von Beginn weg aktiv beteiligt. Dies ist ein gemeinsames Projekt von Kaffeehandel und -herstellern, Anbauländern, Stellen der Entwicklungszusammenarbeit sowie Interessengruppen zur Ausarbeitung eines globalen Kodex für Nachhaltigkeit bei Anbau, Verarbeitung und Handel von handelsüblichem Kaffee.

Umwelt

2003 verbesserte Nestlé ihre Umwelleistung entlang der gesamten Versorgungskette weiter.

Die Umwelleistungs-Kennzahlen (EPIs), die in nachstehender Tabelle aufgeführt werden, zeigen unsere fortwährende Verpflichtung für nachhaltige Herstellungspraktiken und Öko-Effizienz, das heisst die Fähigkeit, mehr Produkte mit weniger Ressourcen und Abfallaufkommen herzustellen. Unten stehende Ergebnisse illustrieren die positive Tendenz in einer Periode, in der das Produktionsvolumen um 27% anstieg. Von den Kennzahlen für 2002 werden 98% aller Nestlé-Fabriken erfasst, die ganzjährig in Betrieb waren. Die jeweils aktuellsten EPIs werden unter www.environment.nestle.com veröffentlicht.

Das Nestlé-Umweltmanagementsystem (NEMS) ist aktualisiert worden, um von den Erkenntnissen aus der Systemeinführung in der gesamten Gruppe zu profitieren. Das überarbeitete NEMS legt den Schwerpunkt noch stärker auf die kontinuierliche Verbesserung der Umwelleistung. Es trägt auch den neuesten Entwicklungen bei Umweltmanagementsystemen Rechnung. NEMS ist auf die Bedürfnisse von Nestlé zugeschnitten, zugleich aber auch kompatibel mit internationalen Standards. Damit NEMS funktioniert, müssen alle Nestlé-Betriebsge-



Kaffeeplantagen in Thailand und Mexiko



Milchsammelstelle für die Fabrik von Shuangcheng in China

		1999	2000	2001	2002
Wasserverbrauch	m ³ /T Produkt	8,59	8,40	7,63	6,20
Energieverbrauch	Gigajoule/T Produkt	3,65	3,61	3,44	3,08
Abwasseranfall	m ³ /T Produkt	6,62	6,30	5,87	4,89
Globaler Treibhauseffekt	kg CO ₂ /T Produkt	197	191	178	155
Versauerungs-Potenzial	kg SO _x -Äquival./T Produkt	1,21	1,17	1,09	0,84
Ozonabbauende Stoffe	g R-11-Äquival./T Produkt	2,41	1,17	1,07	0,33
Nebenprodukte/Abfälle	kg/T Produkt	78,5	70,4	69,5	58,3
Nebenprodukte/Abfälle	% zur Verwertung	74,9	72,6	72,3	78,1

sellschaften und -Standorte auf der Welt Umweltziele und -pläne ausarbeiten, ebenso wie Abläufe zur Überwachung der Fortschritte bei der Planumsetzung, zur Überprüfung der Ergebnisse, zur Festlegung von präventiven und korrigierenden Massnahmen und zur Effizienzsteigerung des Umweltmanagements. So wurde beispielsweise dem Nestlé-Forschungszentrum in der Schweiz die «Trophée Eco-Conscience 2003» für seine markante Reduktion des Strom- und Wasserverbrauches verliehen. Die Jury bestand aus Vertretern der öffentlichen Hand, des Privatsektors, des WWF und der Medien und pries die Haltung von Nestlé als zweifellos gutes Beispiel für die Geschäftswelt.



Im Verpackungsbereich entwickelten wir weitere Lösungen, die zu einer besseren Umwelt beitragen, und setzten unsere Programme zur Reduzierung der Verpackungen fort. Zwischen 1991 und 2003 beliefen sich die Einsparungen für Verpackungsmaterial auf 245 000 Tonnen.

Eine deutliche Reduktion ozonabbauender Substanzen konnte bei Kälteanlagen mit dem Umstieg auf natürliche Kältemittel erzielt werden. 2002 betrug die Emissionen nur noch 3,5% des Ausstosses von 1986, als die Erfassung begann. So erhielt Nestlé Grossbritannien 2003 die «Cremer & Warner»-Medaille, den prestigeträchtigsten Preis der Institution of Chemical Engineers, für die Entwicklung und den Bau einer neuartigen Kühlanlage auf der Basis von Kohlendioxid/Ammoniak. Die neue Anlage verwendet keine ozonabbauenden Substanzen mehr und hat eine bessere Energienutzungseffizienz.



Die Kommunikation in Umweltfragen wurde im Jahresverlauf mit der Veröffentlichung des Berichtes «Nestlé and Water – Sustainability, Protection and Stewardship», der die Nestlé-Wasserpolitik enthält, weiter ausgebaut. Der Bericht beschreibt, wie die Verpflichtung von Nestlé alle Tätigkeiten des Unternehmens durchdringt, und stellt die Geschäftspraktiken, Initiativen und Erfolge anhand einer breiten Palette von Fallstudien vor.

Oben: Friskies-Fabrik in Aubigny, Frankreich

Unten: Abfallverwertung in einer nigerianischen Fabrik

2003 war ein Jahr, in dem unsere Manager auf makroökonomische Entwicklungen in jeder unserer drei Zonen sowie auf ein ausserordentlich raues Wettbewerbsumfeld im Wassergeschäft in Nordamerika reagieren mussten.

In diesem Abschnitt wird der Geschäftsgang unseres Nahrungsmittel- und Getränkegeschäftes in jeder unserer drei Zonen sowie bei Nestlé Waters besprochen und gezeigt, wie erfolgreich und rasch wir auf die Veränderungen im Geschäftsumfeld reagiert haben.

2003 war geprägt durch den Irak-Krieg, die Lungenkrankheit SARS, Unruhen in Côte d'Ivoire, die Finanzkrise in Lateinamerika, durch schwierige Wirtschaftsbedingungen und harten Wettbewerb in vielen unserer Märkte. Deshalb freut es uns, dass wir für jede unserer vier Verantwortungsbereiche innerhalb unseres Nahrungsmittel- und Getränkegeschäftes eine Verbesserung der EBITA-Margen bekannt geben können.

Verantwortungsbereiche: Lebensmittel und Getränke

			2003	2002	2001	
Zone Europa*	Westeuropa		91,0%	26 000	25 814	24 655
	Mittel- und Osteuropa		9,0%	2 574	2 254	2 087
	Gesamtumsatz		100%	28 574	28 068	26 742
	Getränke		17,2%	4 901	4 623	
	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		27,4%	7 825	7 514	
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		27,0%	7 729	7 721	
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		17,6%	5 035	5 102	
	Produkte für Heimtiere		10,8%	3 084	3 108	
	Gesamtumsatz		100%	28 574	28 068	
	EBITA		12,5%	3 561	3 442	
Zone Nord- und Südamerika	USA und Kanada		69,0%	19 089	19 425	15 548
	Lateinamerika und Karibik		31,0%	8 566	9 868	11 050
	Gesamtumsatz		100%	27 655	29 293	26 598
	Getränke		11,9%	3 298	3 646	
	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		30,9%	8 535	8 690	
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		21,3%	5 906	5 725	
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		13,5%	3 733	4 164	
	Produkte für Heimtiere		22,4%	6 183	7 068	
	Gesamtumsatz		100%	27 655	29 293	
	EBITA		15,0%	4 150	4 189	
Zone Asien, Ozeanien und Afrika	Ozeanien und Japan		31,2%	4 497	4 757	4 998
	Übrige asiatische Märkte		40,3%	5 819	6 234	6 380
	Afrika und Mittlerer Osten		28,5%	4 116	3 889	4 080
	Gesamtumsatz		100%	14 432	14 880	15 458
	Getränke		33,1%	4 770	5 110	
	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		40,7%	5 876	5 995	
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		12,6%	1 822	1 791	
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		9,8%	1 415	1 441	
	Produkte für Heimtiere		3,8%	549	543	
	Gesamtumsatz		100%	14 432	14 880	
EBITA		17,4%	2 508	2 564		
Nestlé Waters	Europa		50,4%	4 067	3 504	
	USA und Kanada		44,0%	3 545	3 739	
	Übrige Regionen		5,6%	454	477	
	Gesamtumsatz		100%	8 066	7 720	
	EBITA		9,7%	782	696	
	Einzelhandel		83,4%	6 727	6 384	
	Haus- und Direktlieferung (HOD)		16,6%	1 339	1 336	
	Gesamtumsatz		100%	8 066	7 720	

In Millionen CHF

* Die Vergleichszahlen für 2002 wurden angepasst, nachdem Eismann neu unter den anderen Aktivitäten ausgewiesen wird



Umsatz und Rentabilität

Der Umsatz wurde 2003 auf CHF 28,6 Milliarden gesteigert, trotz der Verminderung um 2,1%, die auf die Veräusserungen (bereinigt um Übernahmen) im Rahmen unserer Strategie zurückzuführen sind, uns von nichtstrategischen und ertragschwachen Bereichen zu trennen. Die Wechselkurse hatten einen positiven Einfluss von 1,1%, vor allem wegen der Stärke des Euro gegenüber dem Schweizer Franken. Das organische Wachstum belief sich auf 2,1%, wobei Verkaufspreisanpassungen um 2,0% und das interne Realwachstum um 0,1% zunahm, und trug massgeblich zur positiven Umsatzentwicklung bei.

Der EBITA der Zone betrug CHF 3,6 Milliarden. Die Marge verbesserte sich von 12,3% im Jahr 2002 auf 12,5% im Jahr 2003, trotz höherer Pensionskosten und erhöhter Unterstützung des Marketings. Einsparungen im Zuge der Optimierung von Produktivität und Strukturaufwand im industriellen und administrativen Bereich trugen massgeblich zur guten EBITA-Leistung bei. Dabei waren die ersten Erfolge aus den bedeutenden Restrukturierungsmassnahmen zu spüren, die 2002 eingeleitet worden waren. Hauptverantwortlich für die verbesserte Rentabilität zeichneten die Bereiche Produkte für Heimtiere, kulinarische Produkte, Speiseeis und gekühlte Milchprodukte.

Die wichtigsten externen Einflüsse im Jahr 2003 waren die sich verschlechternde Wirtschaftslage und der steigende Druck auf Verkaufspreise infolge des Einflusses von Discountern und der deflationären Auswirkung von Eigenmarken. Trotz dieses schwierigen Umfeldes und des daher nur bescheidenen internen Realwachstums konnten wir unsere Marktanteile in den meisten unserer Schlüsselproduktkategorien aufrechterhalten oder verbessern.

Verkaufspreisanpassungen gingen vor allem auf erhöhte Kakaopreise und auf unser Bestreben nach Aufrechterhaltung unserer Profitmargen zurück.

Die Entwicklung des internen Realwachstums widerspiegelte auch den starken Konkurrenzdruck in den reifen europäischen Märkten für verarbeitete Nahrungsmittel. Der heisse Sommer dagegen beeinträchtigte das interne Realwachstum bestimmter Schlüsselproduktkategorien, vor allem von Schokolade und kulinarischen Produkten. Dies wurde nur teilweise durch den positiven Beitrag des kleineren Speiseeisgeschäftes wieder wettgemacht.

Westeuropa erreichte ein organisches Wachstum von 1,3%, wobei an fast allen Märkten ein positiver Trend zu verzeichnen war. Wichtigste Leistungsträger waren Italien, Spanien, Portugal und Griechenland. Das leicht rückläufige interne Realwachstum von -0,4% erklärt sich in erster Linie durch unsere aggressive Preispolitik, die Konkurrenz von Billig-Discountern in Deutschland und Frankreich sowie durch den Konsumrückgang in gewissen Marktsegmenten in Grossbritannien und der Schweiz.

Mittel- und Osteuropa erreichten ein organisches Wachstum von 9,9% und ein internes Realwachstum von 5,1%. Die Verlangsamung des Wachstums gegenüber 2002 ist hauptsächlich auf Russland zurückzuführen, das wegen steigenden Verkaufspreisen einen Konsumrückgang für Schokolade verzeichnete. Allerdings konnten wir unseren Marktanteil in dieser wichtigen Produktkategorie verbessern. Russland hat nach wie vor grosses Potenzial, und wir rechnen mit einer Wachstumsbeschleunigung im Jahr 2004. Das Gesamtwachstum in anderen Regionen Mittel- und Osteuropas entsprach dem guten Ergebnis von 2002.

Unser Speiseeisgeschäft verzeichnete eine gute Entwicklung bei Umsatz und Rentabilität. Der heisse Sommer gewährleistete gutes Wachstum und wir konnten beeindruckenderweise in den meisten Ländern Marktanteile hinzugewinnen. Unsere verbesserte Kapazitätsauslastung infolge unserer 2002 eingeleiteten Restrukturierungen sowie der erfolgreichen Einbindung

des Speiseeisgeschäftes von Schöller trugen zur Verbesserung der EBITA-Marge bei. Im April 2003 erwarb Nestlé die Marke *Mövenpick* für Speiseeisprodukte des obersten Qualitätssegmentes und verwandte Speiseeisgeschäfte, was unsere Stellung in einigen europäischen Märkten, insbesondere in der Schweiz, festigte.

Bei den Produkten für Heimtiere wurden die industriellen Strukturen und die Kostenbasis in Europa weiter optimiert. Ferner wurde die Wertschöpfungsstrategie fortgesetzt, indem wir uns auf Produkte mit hohem Mehrwert konzentrierten. Ein rasches Wachstum verzeichneten Produkte im höheren und obersten Qualitätssegment, wie *Pro Plan*, *Vital Balance/One* und *Gourmet* in ganz Europa sowie *Bakers* in Grossbritannien.

2003 war ein wichtiges Jahr für den Bereich gekühlte Milchprodukte in Europa. Besonders erwähnenswert ist die Allianz in Deutschland und Österreich mit dem deutschen Marktführer Müller. Im Rahmen dieser Transaktion wurde unsere Marke *Nestlé LC¹* in Lizenz an Müller übertragen. In der Schweiz hat Nestlé den Abschluss eines Co-Packing- und Distributionsvertrages mit Emmi, dem Schweizer Branchenführer für gekühlte Milchprodukte, sowie die Veräusserung unserer Fabrik in Hirzel an Emmi bekannt gegeben. Diese langfristigen Allianzen mit starken lokalen Partnern im Markt für Milchprodukte werden die Entwicklung unserer Marken und Produkte in diesen Ländern fördern. In Grossbritannien haben wir das Geschäft mit gekühlten Milchprodukten, das wir 2002 von Northern Foods übernommen hatten, erfolgreich integriert.

Ein weiteres wichtiges Ereignis stellte im November 2003 die Übernahme von OJSC Volynholding dar, dem führenden Anbieter von Mayonnaise, Ketchup und Senf in der Ukraine. Zusammen mit der *Maggi*-Produktepalette verschafft uns diese Übernahme die klare Führungsposition für kulinarische Produkte und verstärkt unsere Präsenz in der Ukraine. Damit verfü-



La Laitière in Frankreich zeigt, wie man durch Eigenständigkeit und Qualität zu einem wichtigen Mitbewerber im Detailhandel werden kann

gen wir neben Süswaren und Getränken über einen dritten wichtigen Pfeiler für unsere Geschäfte. Ausserdem avanciert Nestlé damit zum wichtigsten Nahrungsmittelhersteller in der Ukraine.

Wir haben auch unsere Strategie aktiv weiterverfolgt, nichtstrategische, ertragsschwache Bereiche und Marken abzustossen, und veräusserten daher unser Milchpulvergeschäft in Deutschland und in Grossbritannien sowie die beiden Geschäftszweige Dosenfertigerichte und Dosendeserts in Frankreich.

Innovation und Renovation

Über 30% unseres Umsatzes im Jahr 2003 sind auf Innovationen und Renovationen zurückzuführen, die seit 2001 erfolgten. Dies veranschaulicht die Bedeutung von Innovation für unser Umsatzwachstum. Von mehreren erfolgreichen Initiativen im Jahr 2003 verdienen folgende besondere Erwähnung:

Speiseeisgeschäft – Erweiterung der Produktpalette von *La Laitière* in Frankreich, Revitalisierung von *La Cremeria* mit neuen Rezepten in Italien, Einführung einer neuen Produktpalette unter der Marke *La Lechera* in Spanien.

Säuglings- und Kleinkinderernährung – Lancierung von Gemüsegerichten in Plastikbechern unter der Marke *Nestlé Mon Potager* in Frankreich sowie neue Produktpalette von *Nestlé*-Gemüsesuppen und -Zerealien in Frankreich und Deutschland.

Gekühlte Milchprodukten – Einführung der Marke *Nestlé Sveltesse* in Italien, Grossbritannien, Belgien und Portugal sowie Markteinführung einer neuen Generation von Fruchtjoghurts in Europa, welche die Rezepte von Frucht- und Gebäckdesserts miteinander verbindet.

Kulinarische Produkte – Einführung der *Maggi*-Produkte in das Würzsegment Osteuropas und Lancierung eines neuen *Maggi*-Suppenkonzepts in Deutschland, Polen und Russland.

Getränke – Revitalisierung von *Nescafé Classic* in Europa, unter Verwendung einer neuen Technologie zur Verbesserung des Aromas.

Süsswaren – Markteinführung von *Kit Kat Kubes* und *Nestlé Sveltesse*-Zerealienriegeln in Frankreich und der Tschechischen Republik sowie von *Fruity Smarties* in Deutschland.

Management-Initiativen

Wir setzen unsere drei zentralen Gruppeninitiativen Target 2004+, Projekt FitNes und IC³ fort. Das Hauptergebnis in der Produktion war

eine bedeutende Senkung unserer Kostenbasis und die Erhöhung der Kapazitätsauslastung, die in erster Linie durch die Reduktion von Produktionslinien und die Veräusserung bzw. Schliessung von 11 Fabriken erzielt wurde, insbesondere in den Bereichen Milchprodukte, Nutrition, Speiseeis, Schokolade und Produkte für Heimtiere. In der Administration trugen durch das Projekt FitNes Steigerungen der Produktivität von Verwaltungsfunktionen in allen wichtigen Märkten zu einer Reduktion der Gemeinkosten von 60 Basispunkten (vor dem Einfluss der höheren Pensionskosten) bei. Ausserdem wurden wichtige Schritte für gemeinsame Dienstleistungszentren in den Schlüsselmärkten Europas unternommen.

Ausblick

Unser Hauptziel für 2004 ist es, bei weiterer Verbesserung der EBITA-Marge das Wachstum zu beschleunigen. In den reifen und von starkem Konkurrenzkampf geprägten Märkten Westeuropas wird das Wachstum vor allem von unseren gezielten und verstärkten Bemühungen um Innovation und Renovation vorangetrieben werden. In Osteuropa rechnen wir besonders in Russland, der Ukraine und Mitteleuropa mit starken Wachstumsraten.

Die EBITA-Marge der Zone sollte sich infolge des Umsatzwachstums und der gesteigerten Effizienz in Produktion und Administration verbessern. Die bereits eingeleitete Optimierung des Produkteportfolios wird fortgesetzt, was es uns ermöglichen wird, unsere Marketing- und Vertriebskosten gezielt für Kategorien mit höherem Wachstum und Mehrwert einzusetzen.

		-	0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG) und Organisches Wachstum (OG)	Westeuropa				-0,4%	+1,3%
	Mittel- und Osteuropa				+5,1%	+9,9%
	Zone Europa				+0,1%	+2,1%
Veränderung des Durchschnittskurses der wichtigsten Währungen gegenüber dem Schweizer Franken	EUR					+3,7%
	GBP					-5,6%



Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz und Rentabilität

Die Zone Nord- und Südamerika hatte 2003 mit einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld sowie einer bedeutenden Verschlechterung der Wechselkurse gegenüber dem Schweizer Franken zu kämpfen. Daher beliefen sich die Umsätze für 2003 auf CHF 27,7 Milliarden, ein Rückgang von CHF 1,6 Milliarden. Das organische Wachstum der Zone erreichte 5,4%, hauptsächlich auf Grund der Preisentwicklung in Lateinamerika. Das Preisniveau drückte auf das interne Realwachstum, das am Jahresende 0,6% betrug.

Unsere Entscheidung, uns auf die Aufrechterhaltung unserer Margen in den schwierigeren Märkten zu konzentrieren, zahlte sich aus, denn die Rentabilität konnte gesteigert werden. Die EBITA-Marge verbesserte sich von 14,3% im Vorjahr auf 15,0% im Jahr 2003. Die Verteilungs- und Vertriebskosten, der Marketingaufwand sowie die Gemeinkosten konnten verringert werden. Diese Umsatz- und Rentabilitätszahlen zeugen von einer guten Leistung angesichts des vorherrschenden Wirtschaftsumfeldes.

Die Umsatzleistung der Zone kann in zwei Teile aufgliedert werden: der nördliche Teil einerseits (USA, Kanada und Mexiko) und der mittlere und südliche Teil andererseits (die restlichen Länder/Regionen der Zone). Im Norden, wo die Volkswirtschaften relativ stark blieben, konnten wir die Wachstumsrate der Industrie übertreffen und unsere höchste Gewinnmarge erreichen. Der Bereich Nutrition in den USA erfreute sich einer besonders guten Entwicklung, zusammen mit unseren Nutrition- und Wellness-Marken anderer Divisionen, wie zum Beispiel *Stouffer's Lean Cuisine*. Das Wachstum dieser Geschäftszweige beweist, dass unsere fokussierte Strategie im Bereich Nutrition richtig war. Bemerkenswert ist auch das Wachstum bei *Nescafé*, den gekühlten Biscuits von *Nestlé Toll House* sowie *FoodServices*. 2003 war das erste volle Geschäftsjahr für die Hand-held Foods Group (*Hot Pockets* und *Lean Pockets*), die zur Nestlé Pre-

pared Foods Company gehört. Die Leistungen dieses Geschäftes übertrafen die Erwartungen, die wir beim Erwerb des Unternehmens hatten. Der Bereich zeigte gutes Wachstum sowie Innovation durch neue Produkte wie *Mexican Style Hot Pockets* und *Hot Pocket Pot Pie Express*.

Der Markt für Heimtierprodukte in den USA war 2003 von starkem Wettbewerb geprägt und ist nicht in gewohntem Masse gewachsen. Wir konnten die Gewinnmarge steigern, obwohl unsere Leistung, insbesondere was das Umsatzwachstum angeht, zusätzlich durch die Einbindung der Friskies- und Purina-Geschäfte beeinträchtigt wurde. Andererseits erwirtschaftete dieser Geschäftsbereich in Lateinamerika und der Karibik trotz des schwierigen Wirtschaftsumfeldes gute Ergebnisse.

Unser Geschäft in Kanada zeigt weiterhin eine Verbesserung der Wachstumsraten und der EBITA-Marge, die über dem Durchschnitt der Industrie liegen. Wir haben nun die drei umsatzstärksten Süßwarenmarken des Landes haben und Marktführer in dieser Kategorie sind. Ein gutes Wachstum verzeichnete auch der Bereich Nutrition sowie *Stouffer's Lean Cuisine*, *Coffee-Mate* und *Nesquik*.

In Mexiko erwies sich die 2002 eingeleitete Anpassung des Angebotes an die Nachfrage als erfolgreich, da sowohl der Umsatz gesteigert als auch Rekordmargen erzielt werden konnten. Ausserdem haben wir in unseren strategischen Produktkategorien die grossen Marktanteile beibehalten oder ausbauen können. Insbesondere haltbare Milchprodukte, Nutrition, Speiseeis und Süßwaren verzeichneten ein ausgezeichnetes Wachstum. *Nescafé* verstärkte seine Präsenz durch die Erhöhung der Anzahl Verkaufsautomaten, um die Geschäftsmöglichkeiten bei der Verpflegung unterwegs auszunutzen.

Sehr schwierige Wirtschaftsbedingungen in der mittleren und südlichen Zone, insbesondere in Brasilien, Vene-

Dreyer's Grand Light, ein köstliches Speiseeis – leicht, und doch mit dem cremigen Geschmack von Doppelrahm, USA

zuela, Argentinien, Kolumbien und der Dominikanischen Republik, beeinträchtigt unsere Fähigkeit, den Umsatz zu verbessern. In der Folge konnten wir Preisanpassungen vornehmen, um unsere Margen trotz steigender Betriebskosten und Währungsabwertungen beizubehalten. Deshalb erzielten wir ungeachtet des niedrigen internen Realwachstums ein gesundes organisches Wachstum. In Brasilien festigten wir unsere Stellung im Speiseeisgeschäft, wie das positive interne Realwachstum zeigt.

Wir restrukturierten unser Biscuit-Geschäft, um uns auf Produkte mit hohem Mehrwert zu konzentrieren, die bessere Margen und Entwicklungsaussichten aufweisen. Im Bereich Nutrition erzielten wir gute Fortschritte, da die Gesundheitsprodukte nun unter der *Nutren*-Marke zusammengeführt sind.

In den USA erhielten wir die endgültige Bewilligung für die Fusion unseres US-Speiseeisgeschäftes mit Dreyer's Grand Ice Cream Company. Dieser Zusammenschluss verleiht uns die Führungsposition im US-Speiseeisgeschäft und bildet einen Eckpfeiler unseres Speiseeisgeschäftes weltweit. Wir haben den Integrationsprozess bereits eingeleitet, Synergien identifiziert und ausgeschöpft. Im Bereich Speiseeis haben wir überdies im April eine neue Fabrik in Kuba eröffnet und im Juli einen Zusammenschluss mit Payco in Puerto Rico vollzogen. Payco ist dort der wichtigste Verteiler von Speiseeis, während Nestlé der einzige lokale Hersteller ist.

Ende Oktober weihten wir eine neue Fabrik für Tiefkühlprodukte in Jonesboro (US-Bundesstaat Arkansas) ein, deren Bau USD 165 Millionen gekostet hat.

2003 wurde auch **Dairy Partners America (DPA)**, das Joint Venture mit Fonterra für gekühlte und trinkfertige Milchprodukte in Brasilien, Argentinien und Venezuela, errichtet und die Versorgung von Nestlé mit Vollmilchpulver durch DPA eingeleitet.

Innovation und Renovation

2003 war ein an Innovationen und Renovationen reiches Jahr. Zu den zahlreichen Erfolgen zählen unter anderem:
Getränke – *Nescafé Frothé* und *Nescafé Java* in den USA, *Nescafé Ice* in Kanada.

Kulinarische Produkte – im Mikrowellengerät aufwärmbare Pizza und kohlehydratarmer Gerichte von *Stouffer's Lean Cuisine* in den USA, Expansion der Hühnchen-Schnellgerichte von *Maggi Chicken Delights* in Südamerika und Einführung eines Würzmittels, *Maggi Chef*, in einer Reihe von Ländern.

Produkte für Heimtiere – Einführung von Markenerweiterungen bei *Purina Beneful Dry Dog* in den USA und Lancierung von *Purina Beneful* in Brasilien und Mexiko.

Im Bereich der Nutrition, die Einführung von *Nido 1+, 3+, 6+* und des *Nestlé* Entwicklungs- und Ernährungsplans in ganz Lateinamerika, die Lancierung von *Nan* mit Probiotika in Mexiko und von *Milo/Nescau Actigen-E* in Chile und Brasilien.

Süßwaren – Markteinführung von *Kit Kat Chunky* in Lateinamerika, hergestellt in Brasilien und Venezuela, und Lancierung von *Nestlé Toll House*-Süßwaren in den USA sowie neue Produkte der Marken *Aero* und *Smarties* in Kanada.

Speiseeis – hier haben wir das Wachstum verbessert und Marktanteile in den Schlüsseländern Kanada, Brasilien, Mexiko und Chile hinzugewonnen. Ausserdem wurden in der gesamten Zone zahlreiche neue Produkte eingeführt, darunter *Häagen Dazs Extras* in Kanada und *Häagen Dazs Desserts Extraordinaire* in den USA, *Drumstick Easter Egg* in Brasilien, *Negresco* in Paraguay und Brasilien, *Zux* in Mexiko sowie *Chúpate el Dedo* in Chile und Peru.

Management-Initiativen

2003 haben wir die Management- und Organisationsstrukturen konsolidiert, die 2002 eingeführt worden waren. In diesem Zusammenhang wurden neue Regionen gegründet, wie die Austral-America Region (Beginn 2002; Chile, Argentinien, Peru, Bolivien, Paraguay und Uruguay) und die neue Karibische Region (eine Zusammenführung der englisch- und spanischsprachigen Länder der Karibik in eine Berichtseinheit), dessen lokaler Geschäftssitz in Santo Domingo in der Dominikanischen Republik ist. Auch in Brasilien haben wir unsere Struktur geändert, um eine schnell handlungsfähige, flexible und fokussierte Organisation aufzubauen.

In den USA wurde unsere Betriebsgesellschaft, Nestlé USA, in zwei Unternehmen aufgeteilt: Nestlé Brands Company und Nestlé Prepared Foods Company. Diese beiden Unternehmen, zusammen mit Nestlé Purina PetCare Company, unterstehen einem gemeinsamen Präsidium, das sich in Glendale (US-Bundesstaat Kalifornien) befindet. Sie werden künftig von der Nestlé Business Services Company unterstützt, einer Dienstleistungsgesellschaft, die für zahlreiche Funktionen zentrale Dienstleistungen anbieten soll. Die ersten Etappen für den Aufbau dieser Einheit wurden bereits abgeschlossen; weitere Schritte werden 2004 unternommen. Diese neue Struktur wird es unseren

Geschäftszweigen ermöglichen, die Herausforderungen in einem sich rasch wandelnden Wettbewerbsumfeld zu meistern und sich auf ihre Entwicklungsprioritäten und Marktstrategien zu konzentrieren.

Die Einbindung in den USA von Ralston Purina (heute Nestlé Purina PetCare Company) und Chef America (heute Hand-held Foods Group, Teil von Nestlé Prepared Foods Company) wurde 2003 fortgesetzt. Bis dato sind die zum Zeitpunkt der Übernahme getroffenen finanziellen Annahmen und Synergie-Ziele mehr als nur erreicht worden, was dem Engagement der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu verdanken ist. Wir sind zuversichtlich, dass diese Geschäftszweige ihr viel versprechendes Potenzial, das sie zum Zeitpunkt der Übernahme aufwiesen, voll ausschöpfen werden. Ausserdem hat jeder Geschäftszweig neue Geschäftsideen und -praktiken eingebracht, die dem gesamten Unternehmen Vorteile bringen.

Wir haben die bereits bestehenden Initiativen fortgesetzt, darunter die Optimierung unseres Geschäftsportfolios durch die Veräusserung von nichtstrategischen Geschäften wie *Ortega* und *Nestlé Flipz* in den USA. In Mexiko und Brasilien haben wir unsere Kakaoverarbeitungsanlagen an ein auf diesem Gebiet spezialisiertes Unternehmen verkauft.

Ausblick

Die über die letzten Jahre anhaltende Verbesserung unserer EBITA-Marge zeugt von einer erfolgreichen Umsetzung unserer Gruppeninitiativen Target 2004+, IC³ und Projekt FitNes. Die Hauptziele für 2004 beinhalten die Fortsetzung der positiven Entwicklung unserer EBITA-Marge in Nord- und Südamerika sowie die Verbesserung des Volumenwachstums als Kernelement des organischen Wachstums. Dies soll durch eine weitere Fokussierung unserer Geschäftstätigkeit sowie durch den Ausbau unserer Präsenz in den Kategorien Nutrition und Wellness erreicht werden. Die schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen der letzten beiden Jahre zwangen viele Märkte zu Reorganisationen und Restrukturierungen. Dies verleiht uns in der Zone eine gute Wettbewerbsposition, um von zukünftigen Wachstumschancen zu profitieren, sobald sich die Wirtschaftsbedingungen verbessern (v. a. in Lateinamerika).

		-	0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG)	USA und Kanada				+2,8%	+3,6%
und Organisches Wachstum (OG)	Lateinamerika und Karibik				-3,8%	+9,0%
	Zone Nord- und Südamerika				+0,6%	+5,4%
Veränderung des Durchschnittskurses	USD					-13,2%
der wichtigsten Währungen gegenüber	BRL					-19,4%
dem Schweizer Franken	MXN					-22,8%



Zone Asien, Ozeanien und Afrika (AOA)

Umsatz und Rentabilität

2003 war eines der herausforderungsreichsten Jahre für die Zone. Gründe hierfür waren der Irak-Krieg und dessen Auswirkungen auf unsere Geschäfte im Mittleren Osten, die makroökonomischen Probleme in Japan, die wirtschaftlichen Turbulenzen und Unruhen in Westafrika sowie der Ausbruch der Atemwegserkrankung SARS in wichtigen Ländern Asiens. Trotz dieser Vorkommnisse erreichte der Umsatz CHF 14,4 Milliarden. Das organische Wachstum belief sich auf 4,5%, wobei das interne Realwachstum 1,8% betrug. Die Margen, die infolge höherer Preise für Rohstoffe und Verpackungsmaterialien (z. B. Milchtrockenbestandteile, Magermilchpulver und Kakao) unter Druck gerieten, stiegen von 17,2% auf 17,4%.

Die Verbesserung der Margen ist auf die Fortführung von Initiativen zur Kosteneinsparung sowie auf selektive Verkaufspreiserhöhungen zurückzuführen. Ausserdem schlossen wir die umfassende Restrukturierung unserer Produktionsanlagen für Süsswaren in Australien und Neuseeland ab.

In Japan führten makroökonomische Probleme und die seit vier Jahren anhaltende Deflation der Konsumentenpreise zu einem weiteren schwierigen Jahr. 2003 wurde insbesondere von der Restrukturierung unseres Getränkeautomatengeschäftes beeinflusst, doch haben wir mit diesen Massnahmen eine solide Basis für ein langfristig erfolgreiches Geschäftsmodell geschaffen.

Die Region China zeigte mit einem zweistelligen internen Wachstum erneut eine sehr gute Leistung und erzielte ein nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Gewinn. Dies ist ein bemerkenswertes Ergebnis, zumal der Geschäftsgang durch SARS stark beeinträchtigt wurde, vereinigte die Region doch 90% aller weltweit erfassten Fälle auf sich. Die Foodservice-Vertriebskanäle und das Impulsgeschäft mit Speiseeis, Wasser und Süsswaren verzeichneten einen vorübergehenden Rückgang, da die Men-

schen aus Angst vor einer Ansteckung vermehrt zu Hause blieben. Dank beharrlicher Bemühungen erholten sich die Umsätze jedoch gut.

Die weitläufigen Auswirkungen des Irak-Krieges beeinträchtigten unser Geschäft im Mittleren Osten. Wir hatten in dieser Region mit einer unsicheren politischen Lage zu kämpfen. Daneben führten logistische Schwierigkeiten zu Umsatzeinbussen, der Weggang ausländischer Arbeitnehmer und derer Familien reduzierte die Konsumentenbasis und Geschäftsreisende sowie Touristen mieden verstärkt die Region. Diese Faktoren führten gesamthaft zu einer geringeren Wirtschaftstätigkeit und einem herausforderungsreicheren Umfeld für das Foodservice-Segment. Trotz dieses schwierigen Umfeldes hat die Region nicht nur gut gearbeitet, sondern auch noch zusätzliche Verantwortung übernommen, indem sie das Management für die Märkte Iran und Irak in die Hand genommen hat.

Nach jahrelanger Planung einer Produktionseinheit im Iran ist es uns nun gelungen, Nestlé Iran PJSCo zu gründen, die im April 2003 ihre Tätigkeit aufgenommen hat. In diesem Markt ist die Wertschätzung der Marke *Nestlé* allgemein sehr hoch und unser erstes Produkt, Zerealien für Kleinkinder, fand bei den Konsumenten grossen Anklang. Diese Zerealien werden in unserer neuen Fabrik in Qazwin hergestellt. Am gleichen Betriebsstandort wird eine zweite Fabrik gebaut, in der Kleinkindernahrung hergestellt werden soll. Wir sind optimistisch, was das Potenzial dieses Landes mit 70 Millionen Einwohnern anbelangt, selbst wenn diese Massnahmen erst den Anfang bilden.

In Ozeanien ist das Wettbewerbsumfeld rauer geworden. Davon zeugt der allgemeine Abbau der Lagerbestände sowie die Wachstumsverlangsamung in den Schlüsselkategorien. Trotzdem erzielten wir ein positives internes Realwachstum, was auf wirksame Innovationen und Renovationen im Verlaufe des Jahres 2003 zurückzuführen ist.

Das «Australian Institute of Sport» (AIS) und Nestlé ermuntern junge Australier, ein aktives, gesundes Leben zu führen

Für Nestlé Philippinen sank die generelle Nachfrage in der zweiten Jahreshälfte, doch die Marktanteile in den Hauptmarken konnten im Wesentlichen gehalten werden. Die Gewinnmarge wurde von der Abwertung des Peso und des gleichzeitigen Preisanstieges für gewisse Hauptrohstoffe beeinträchtigt. 2004 wird ein herausforderungsreiches Jahr, da nationale Wahlen anstehen und die Region von einem eher instabilen Wirtschaftsumfeld geprägt ist. Wir erwarten jedoch, in unseren Schlüsselproduktkategorien eine positive Wachstumsrate zu erwirtschaften und das EBITA zu verbessern, indem wir unser Geschäft mittels Vertriebspartnern ausbauen und uns auf die Verpflegung ausser Haus sowie auf Innovation und Renovation konzentrieren.

Nestlé Thailand erzielte ausgezeichnete Ergebnisse. Die Wirtschaftstätigkeit war dank hohen Konsum- und Investitionsausgaben sowie extrem niedrigen Zinssätzen und einem guten Exportwachstum nach wie vor stark. Thailand dürfte für das verbleibende Jahrzehnt einer der attraktiveren Märkte Südostasiens für ausländische Investitionen bleiben. Wir sind gut positioniert, um davon zu profitieren.

Mit der weiteren Verbesserung der Region Südasiens, gestützt durch Wirtschaftsreformen und grössere politische Stabilität, sind die Wachstumsaussichten gut. 2003 erzielten wir gute Ergebnisse und haben das BIP-Wachstum sogar übertroffen. Wir festigten unsere Stellung in mehreren Kategorien, indem wir innovative Produkte und neue Produktvarianten mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis offerierten. Gute Monsunregen im Berichtsjahr, ein Nachlassen der sozialen Spannungen und ein ansteigender Touristenzustrom auf den Subkontinent begünstigen ein nachhaltiges Wachstum, und Nestlé ist gut positioniert, um ihren Expansionskurs fortzusetzen, wächst doch die Anzahl Konsumenten, die sich industriell hergestellte Nahrungsmittel leisten können.



Neu in China: Milo mit Actigen-E zur Optimierung der Energiefreisetzung

In Südafrika wurde das Handelsumfeld durch die Stärke des Rands markant beeinträchtigt, was zu bedeutenden Parallel-Importen in Schlüsselkategorien und zum Abbau der Lagerbestände führte. Trotz eines niedrigen internen Realwachstums erzielten wir ein positives, organisches Wachstum. Ein neues Logistikzentrum auf Mauritius wird 14 Länder in der Region Süd- und Ostafrika bedienen, die Effizienz steigern und Kosten senken.

Der verbesserte Wachstumstrend von Nestlé in Zentral- und Westafrika stagnierte vorübergehend infolge der Unruhen in Côte d'Ivoire, die das Land in zwei Teile geteilt haben. Nestlé konnte weder im nördlichen noch im westlichen Teil des Landes tätig sein, da alle Vertriebspartner die Region verlassen hatten. Die Grenzen zu Burkina Faso und Mali waren fast ein Jahr lang geschlossen, und obwohl sie kürzlich wieder geöffnet worden sind, ist es immer noch sicherer, die Güter durch Ghana zu transportieren. Die Umsatzeinbussen infolge der Unruhen betragen schätzungsweise 6% des Umsatzes der

Region. Es ist schwierig abzuschätzen, ob vor den für Oktober 2005 angesetzten Wahlen eine Verbesserung der Situation möglich ist.

Innovation und Renovation

2003 war ein ausgezeichnetes Jahr für Innovationen und Renovationen. Zahlreiche neue Produkte wurden auf den Märkten eingeführt, wovon viele bereits jetzt positive Trends bei Umsatz und Marktanteilen zeigen:

Nestlé Thailand: Die Markteinführung einer fettarmen Linie der *Bear Brand* UHT-Milch war ein innovativer Schritt und entspricht einem Kundenbedürfnis.

Nestlé Australien hat die bislang größte Revitalisierung abgeschlossen. Dabei handelt es sich um die Palette *Nestlé All Natural* Yoghurt, die einen hohen Kalziumgehalt aufweist, Acidophilus enthält und mit normalem Fettgehalt oder zu 99% fettfrei erhältlich ist. Nestlé Australien hat als Erstes den äusserst erfolgreichen *Kit Kat Caramel Chunky* entwickelt und auf den Markt gebracht. Eine weitere Innovation war der Vorstoss in das Speiseeissegment der obersten Qualitätsstufe mit der einzigartigen Palette *Wicked*.

Nestlé Japan: Nestlé Japan lancierte *Kit Kat Gold*, ein genussvolles kleines *Kit Kat* des höheren Qualitätssegmentes, das von den Konsumenten sehr gut angenommen wurde, die einen kleinen Leckerbissen mit noch köstlicherem Geschmack wünschen.

Nestlé China: Unsere neuesten Innovationen bei der Säuglingsanfangsnahrung steigerten das Wachstum unserer starken *Nan-* und *Lactogen-*Marken, während die Markteinführung von *Nestlé Omega 3:6* unsere bereits bedeutende Präsenz bei den Milchpulvern für Erwachsene noch weiter verstärkte. Unsere führende Stellung bei Milch für Kleinkinder im Wachstum wurde ausserdem durch neue Produkte wie *Neslac Super Premium* gefestigt.

Nestlé Philippinen lancierte *Milkybar* mit *Nido*, der als «Nestlé-Milch in einem Riegel» positioniert wurde. *Milkybar* ist ideal als «Milch für unterwegs», um jederzeit eine Portion Milch konsumieren zu können. Auch im Süsswaren-Bereich wurde ein weiteres innovatives Produkt lanciert: die *Nestlé Milo-Waffel* mit Langzeitenergieabgabe durch *Actigen-E*.

Nestlé Südafrika führte *Dairymaid*-Speiseeis des höheren Qualitätssegmentes in Behältern zu einem Kilogramm ein, um den Mehrwert des wachsenden Heimkonsum-Sektors zu steigern. Im Bereich Süsswaren wurde *Bar One Gold* eingeführt, eine kalorienärmere Version des beliebten *Bar One*-Riegels.

Management-Initiativen

Initiativen im Rahmen des Projektes FitNes, wie zum Beispiel gemeinsame Dienstleistungszentren, zeitigen erste Erfolge und sollten für weitere Kosteneinsparungen in der Zone sorgen. Die Umsetzung der Instrumente und

Standards für weitere Kosteneinsparungen verläuft nach Plan. Die meisten Regionen werden durch das Vergleichssystem für die Sparziele erfasst. Letztere werden jährlich neu definiert, wobei für 2004 weitere Verbesserungen bei den Einsparungen vorgesehen sind.

Ausblick

2004 wird ein weiteres Jahr mit vielen Herausforderungen werden, obwohl wir mit weniger Hürden als 2003 rechnen. Ziel ist es, die EBITA-Margen durch die Rückbesinnung auf die Grundwerte, Innovation und Renovation, ein sicheres hochwertiges Wachstum, die Straffung von Produktportfolios sowie Effizienzsteigerungen im industriellen und administrativen Bereich zu verbessern.

Der Blick in die fernere Zukunft ist ermutigend, denn während heute ungefähr 74% der Weltbevölkerung in der Zone AOA leben, wird dieser Anteil bis 2010 auf 77% angestiegen sein. Ausserdem werden in der Zone bis dahin 120 Millionen mehr Menschen leben, die sich industriell hergestellte Nahrungsmittel leisten können, und es wird 630 Millionen mehr Menschen geben, für die einfache Zubereitung und Genuss bei Nahrungsmitteln wichtig ist. Diese demografischen Entwicklungen untermauern das hohe Potenzial für langfristiges, nachhaltiges und rentables Wachstum.

		-	0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG)	Ozeanien und Japan				-3,5%	-3,9%
und Organisches Wachstum (OG)	Übrige asiatische Märkte				+4,9%	+7,2%
	Afrika und Mittlerer Osten				+3,1%	+10,2%
	Zone AOA				+1,8%	+4,5%
Veränderung des Durchschnittskurses der wichtigsten Währungen gegenüber dem Schweizer Franken	JPY					-6,1%



Umsatz und Rentabilität

Der Umsatz stieg um 4,5% auf CHF 8,1 Milliarden. Der Hauptgrund für diese Verbesserung war ein organisches Wachstum von 9,1%, wobei das interne Realwachstum um 8,8% und die Preise um 0,3% zunahmen. Die Schwäche des US-Dollar gegenüber dem Schweizer Franken hatte einen negativen Wechselkurseffekt von 6,7% zur Folge, der dieses Wachstum teilweise wieder zunichte machte.

Nestlé Waters erzielte eine ausgezeichnete Wachstumsrate und erhielt damit seine Dynamik zum dritten Jahr in Folge aufrecht. Den wichtigsten Leistungsbeitrag lieferte Europa, insbesondere Länder wie Frankreich, Italien und Grossbritannien, die von einer aussergewöhnlichen Hitzewelle im Sommer profitierten, sowie andere Regionen, wie zum Beispiel der Mittlere Osten. Nordamerika erzielte erneut ein gutes Wachstum, trotz des rauen Wettbewerbsumfeldes.

Insgesamt gesehen sind die Unterschiede bei den Verkaufspreisänderungen auf die Anpassung unserer Preisniveaus an den Markttrend zurückzuführen. Deshalb blieben die Preise in Nordamerika nahezu unverändert, während wir in Europa, im Mittleren Osten sowie in Lateinamerika zum Teil Preiserhöhungen vorgenommen haben.

Externes Wachstum infolge von Übernahmen erhöhte das Umsatzwachstum um 2,1%. Im Einklang mit unserer Strategie, unsere Haus- und Bürodirektlieferungen (HOD) auszubauen, war die Übernahme des europäischen Marktführers Powwow unsere wichtigste Akquisition. Dieses Marktsegment ist in Europa noch klein, weist jedoch ein viel versprechendes Umsatz- und Rentabilitätspotenzial auf.

Der Ausbau des Geschäftes mit Wasser der Marke *Nestlé* wurde fortgesetzt, wodurch dieser Bereich den wichtigen Meilenstein von einer Milliarde Liter erreichte. Die Wachstumsraten waren in den meisten

der 32 Länder, in denen *Nestlé*-Wasser verkauft werden, stark. Ausserdem lieferten unsere internationalen Marken ein solides Wachstum, insbesondere *S. Pellegrino* und *Perrier*, wobei das Wachstum von *Perrier* unseren bedeutenden Bemühungen um Innovation und Renovation zuzuschreiben ist.

Das EBITA stieg gegenüber 2002 um 12% auf CHF 782 Millionen. Dies entspricht einer Margenverbesserung um 70 Basispunkte auf 9,7% des Umsatzes.

Die verbesserte Rentabilität ist in erster Linie auf ein hohes organisches Wachstum sowie auf spezifische Initiativen zur Kosteneinsparung zurückzuführen, die zu Produktivitätssteigerungen im Herstellungsprozess sowie zu Verbesserungen in der Versorgungskette und bei der Kontrolle der Fixkosten führten.

Die Kosten für PET, unseren Hauptrohstoff, schwankten im Verlauf des Jahres und stiegen in mehreren Regionen der Welt. Dank einer geschickten Beschaffung konnten wir jedoch sicherstellen, dass dies kaum Einfluss auf unsere Produktionskosten hatte.

USA und Kanada

In Nordamerika erzielte das Geschäft mit abgefülltem Wasser im Einzelhandel, in dem Nestlé eine Spitzenposition einnimmt, erneut hohe Wachstumsraten, obwohl sie leicht unter jenen des Vorjahres liegen. Dieses Segment war von einem rauen Wettbewerbsumfeld (v. a. starker Preisdruck) und vom schlechten Wetter während mehreren Sommermonaten geprägt. Die Entwicklungstendenz der Haus- und Bürodirektlieferungen (HOD) blieb unverändert, was auf das Wirtschaftsumfeld zurückzuführen ist.

Nestlé Waters erzielte ein solides organisches Wachstum von 8,9% – trotz des schwierigen Umfeldes sowie der aussergewöhnlichen Wachstumsrate im Vorjahr – und konnte seinen Marktanteil aufrechterhalten.

Unsere Markenstrategie umfasst drei Niveaus: unsere internationalen Marken des höheren Qualitätssegmentes, vorab *Perrier*, *Vittel*, *S.Pellegrino* und *Acqua Panna*, unsere regionalen Marken mit einer starken Präsenz im jeweiligen Lokalmarkt, und unsere Marke für kostengünstiges Wasser, *Aberfoyle/Nestlé Pure Life*, in den USA und Kanada. Wir verbesserten unsere Volumen vor allem durch die Erhöhung des Warenangebots in besonderen Auslagen innerhalb der Geschäfte. Die Verkaufspreise reduzierten wir nur selektiv, und wir schützten unsere Gesamtrentabilität durch strikte Kostenüberwachung. Folglich erzielten wir ein rentables Wachstum, wie die Tatsache zeigt, dass das EBITA in dieser Region schneller als die Umsätze anstieg. Initiativen zur Kosteneinsparung trugen massgeblich zur verbesserten Rentabilität bei, insbesondere bei Herstellung und Logistik.

Wir setzten die Markenumbenennung von *Aberfoyle* in *Nestlé Pure Life* fort und werden sie Anfang 2004 abschliessen. Die Umsatzleistung von *Aberfoyle/Nestlé Pure Life* war bemerkenswert: Ein organisches Wachstum von 25% im Jahr 2003 führte zu mehr als 600 Millionen verkauften Litern in den USA und Kanada.

Europa

Die Umsätze stiegen um 16% auf CHF 4 Milliarden, was in erster Linie auf ein organisches Wachstum von 8,6% und den Beitrag der Akquisitionen, insbesondere von Powwow, zurückzuführen ist.

Die aussergewöhnliche Hitzewelle in Westeuropa im zweiten und dritten Quartal führte zu einem zweistelligen Wachstum in mehreren Ländern. Die steigende Nachfrage sowie eine Reihe von Innovationen und Renovationen stützten dieses Wachstum. Besonders ermutigend war das Wachstum in reifen Märkten wie Frankreich, Italien, Grossbritannien, Ungarn, der Schweiz und Portugal.



Haus- und Bürodirektlieferung (HOD) von Nestlé Waters, Vietnam

Unser europäisches Quellwasser, *Nestlé Aquarel*, verzeichnete ein sehr starkes Wachstum in der Mehrzahl der Länder. Die Sichtbarkeit unserer Marken wurde durch Partnerschaften mit mehreren europäischen Vergnügungsparks verstärkt, ebenso wie durch das Sponsoring der Tour de France. Ausserdem sponserten wir wichtige Radrennen in Portugal und Spanien. Die Entwicklung von *Nestlé Aquarel* in Ungarn war beeindruckend, zumal sich die Umsätze nach der erfolgreichen Markteinführung im Vorjahr fast verdoppelt haben. Die Marke wurde 2003 in der Slowakei und in der Tschechischen Republik eingeführt. *Nestlé Aquarel* schöpft bestehende Produktionskapazitäten aus und bietet somit neben logistischen Vorteilen auch eine verbesserte Nutzung unseres investierten Kapitals. Es ist heute in 14 Ländern Europas erhältlich.

Unsere internationalen Marken, die in Frankreich und Italien hergestellt werden, erzielten ein ausgezeichnetes Wachstum, teils infolge des guten Wetters in Westeuropa, teils – wie im Falle von *Perrier* – jedoch auch durch Innovation und Renovation. Nach zwei erfolgreichen Markteinführungen im Vorjahr, *Perrier* in PET-Flaschen sowie *Perrier FLUO*, setzte die Marke ihren Innovationstrend fort und erweiterte ihr Angebot mit der Einführung von *Eau de Perrier*, einem leicht kohlenensäurehaltigen Mineralwasser, in Frankreich und Belgien.

Nestlé Wellness war ein weiterer Innovationserfolg. Dieses Produkt wurde in Deutschland unter der *Nestlé*-Marke eingeführt und enthält natürliche Ingredienzien wie *Nestlé Aquarel*, Ginseng und Kräuter. Es ist Ausdruck des Willens von Nestlé Waters, Produkte mit starker Wellness-Wirkung zu lancieren.

Unsere Haus- und Bürodirektlieferungen (HOD) erzielten hohe Wachstumsraten, wobei Grossbritannien den grössten Beitrag leistete. Unsere Präsenz in diesem Segment wurde durch die Übernahme von Powwow weiter verstärkt, was uns Spitzenpositionen in den meisten der sieben Länder verschafft, in denen dieses Segment vertreten ist. In zwei Jahren haben wir eine bedeutende Präsenz in ganz Europa aufgebaut und nehmen heute die führende Stellung ein, mit Betrieben in zwölf Ländern. Nestlé Waters

Powwow hat damit begonnen, die verschiedenen Einheiten einzubinden, und wird innerhalb von zwei Jahren bedeutende Umsatz- und Rentabilitätsbeiträge für die Gruppe leisten sowie umfangreiche Synergien freisetzen.

Übrige Regionen

Der Geschäftsgang in den übrigen Regionen der Welt verlief ebenfalls gut, insbesondere im Mittleren Osten sowie in einigen lateinamerikanischen und asiatischen Ländern. Obwohl unser Geschäft in China durch die SARS-Krise beeinträchtigt wurde, wuchs der Umsatz zweistellig.

Unsere Entwicklung in diesen Regionen wurde vor allem durch *Nestlé Pure Life*, unsere weltweite Marke, vorangetrieben. In der Mehrheit der Länder, in denen diese Marke präsent ist, war die Entwicklung sehr positiv, insbesondere in Usbekistan, in der Türkei, in Jordanien, Ägypten und Thailand, auf den Philippinen sowie in Argentinien. 2003 wurde diese Marke in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Saudi-Arabien, Ägypten (Haus- und Bürodirektlieferungen) und Russland eingeführt, wo die lokalen Haus- und Bürodirektlieferungs-Marken zum Teil in *Nestlé Pure Life* überführt wurden. Die Marke ist jetzt in 17 Ländern erhältlich.

Die Rentabilität in diesen Regionen übertraf das Umsatzwachstum, was unsere Präferenz widerspiegelt, Geschäfte mit Margenpotenzial vor dem Volumenausbau zu bevorzugen.

Ausblick

Das Geschäft mit abgefülltem Wasser wird unseren Erwartungen zufolge die am schnellsten wachsende Getränke-kategorie bleiben. Sollten die Wetterbedingungen jedoch im kommenden Jahr normal sein, so wird die Wachstumsentwicklung je nach Region unterschiedlich ausfallen: In Nordamerika dürfte sich, angesichts der gegenwärtigen Verpflegungstrends und des während mehreren Monaten anhaltenden schlechten Wetters im Jahr 2003, das Wachstum 2004 im Vergleich zum Berichtsjahr beschleunigen. In Westeuropa sind schwache, möglicherweise sogar negative Wachstumsraten zu erwarten, da die Umsätze 2003 infolge des aussergewöhnlich heissen Wetters besonders hoch ausfielen.

Insgesamt wird Nestlé Waters voraussichtlich weiter wachsen, allerdings in einem langsameren Rhythmus als in den letzten drei Jahren. Die wichtigsten Wachstumsmotoren dürften Nordamerika, die europäischen Haus- und Bürodirektlieferungen sowie die übrigen Regionen der Welt sein.



Nestlé genießt dank der Stärke ihrer Marken weltweit in einer Reihe von Produktkategorien eine einmalige Stellung. Rund 70% des Gruppenumsatzes erwirtschaften die sechs weltweiten Unternehmensmarken *Nestlé, Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni* und *Purina*; Nestlé alleine erreicht dabei schon rund 40%. Nestlé besitzt aber auch regionale und nationale Marken, die bei den Konsumenten einen hohen Bekanntheitsgrad genießen, weil sie in diesen Regionen oft eine lange Tradition haben. Mit ständiger Innovation und kontinuierlicher Renovation ihrer Marken und Produkte will Nestlé sicherstellen, dass sie den Anforderungen der Konsumenten an Geschmack und Ernährungswert nicht nur genügen, sondern diese sogar übertreffen. Wir wollen einen klaren Qualitätsvorsprung unser Produkte mit einer Verbraucherpräferenz von 60/40 erzielen. Wir stellen darüber hinaus sicher, dass unsere Produkte hohen ernährungswissenschaftlichen Kriterien genügen. Zudem sorgen wir dafür, dass unsere Marken verantwortungsbewusst vermarktet werden sowie jederzeit und überall in der vom Kunden gewünschten Form erhältlich sind. Zu den anderen bekannten Marken weltweit gehören die Getränkenamen *Nespresso, Nesquik, Milo* und *Nescau*. Beim abgefüllten Wasser sind es *Perrier, S.Pellegrino, Vittel, Acqua Panna, Poland Spring* und *Zephyrhills*; bei den Milchprodukten *Nido, Nespray, La Lechera* und *Carnation*; bei den Fertiggerichten und Produkten für die Küche *Stouffer's, Lean Cuisine, Herta* und *Thomy*; bei Schokoladen und Süßwaren *Kit Kat, Smarties, Crunch, Polo, Cailler, Butterfinger, Rossiya* und *Oron* und bei den Produkten für Heimtiere *Friskies, Felix, Alpo* und *Beneful*.

Produkte und Marken

				2003	2002	2001
Getränke	Löslicher Kaffee		34,2%	8 046	8 287	8 937
	Nestlé Waters		34,3%	8 066	7 720	7 418
	Übrige		31,5%	7 408	7 318	7 668
	Total		100%	23 520	23 325	24 023
	EBITA			4 038	4 075	4 259
Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	Milchprodukte		48,1%	11 208	12 339	13 061
	Nutrition		21,5%	5 003	5 143	5 366
	Speiseeis		26,4%	6 147	5 010	3 770
	Übrige		4,0%	925	884	844
	Total		100%	23 283	23 376	23 041
EBITA			2 796	2 756	2 578	
Fertiggerichte und Produkte für die Küche	Tiefkühl- und gekühlte Produkte		59,0%	9 484	8 711	7 566
	Kulinarische und andere Produkte		41,0%	6 584	7 123	7 526
	Total		100%	16 068	15 834	15 092
	EBITA			1 884	1 712	1 573
Schokolade, Süsswaren und Biscuits	Schokolade		79,6%	8 155	8 493	8 745
	Süsswaren		12,0%	1 231	1 306	1 377
	Biscuits		8,4%	854	975	1 122
	Total		100%	10 240	10 774	11 244
	EBITA			1 047	1 180	1 234
Produkte für Heimtiere	Umsatz			9 816	10 719	6 232
	EBITA			1 444	1 418	453
Nestlé FoodServices* (Ausser-Haus- Verpflegung)	Zone Europa		46,3%	3 029	2 849	2 633
	Zone Nord- und Südamerika		29,6%	1 935	1 971	2 130
	Zone Asien, Ozeanien und Afrika		24,1%	1 577	1 786	1 970
	Total		100%	6 541	6 606	6 733
Alcon	Umsatz			4 579	4 661	4 624
	EBITA			1 243	1 188	1 166
Assoziierte Gesellschaften	Anteil von Nestlé am Ergebnis			593	504	535
Pharmazeutische und kosmetische Joint Ventures	Anteil von Nestlé am Umsatz			473	471	440

In Millionen CHF

* Umsatz und Ertrag von FoodServices sind in den entsprechenden Produktkategorien inbegriffen



verbessern. Die Marge dieser Produktgruppe betrug 17,2% des Umsatzes, was in erster Linie das rasche Wachstum von Trinks widerspiegelt, das eine geringere Marge aufweist, sowie erhöhte Marketing-Ausgaben für *Nescafé*.

Rückblick auf 2003

2003 verharrten die Rohkaffeepreise erstmals in ihrer Geschichte zum vierten Jahr in Folge auf tiefem Niveau. Die Lage der Bauern, deren Einkommen vollumfänglich vom Kaffee abhängt, hat sich in manchen Ländern zugespitzt. Als Reaktion darauf hat Nestlé ihren Einsatz zum Aufbau eines nachhaltigeren Kaffeegeschäftes von der Plantage bis zur Tasse weiter vorangetrieben – nachhaltig in sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Hinsicht.

Beispiele einiger dieser Tätigkeiten werden im separaten Nestlé-Kaffeebericht vorgestellt, der dem Geschäftsbericht beigelegt ist.

Verantwortlich für die tiefen Rohkaffeepreise ist hauptsächlich ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Es wird viel mehr Rohkaffee produziert, als die Röstereien benötigen, um die Nachfrage zu befriedigen. Man kann dies auch als eine Situation «ungenügender Nachfrage» betrachten. Als Kaffeeröster ist Nestlé eindeutig dafür verantwortlich, die Konsumentennachfrage anzulegen. Nestlé kommt dieser Verpflichtung nach, wie der Kaffeumsatz 2003 belegt: *Nescafé* und *Nespresso* entwickelten sich erneut schneller als der Kaffeemarkt weltweit.

Besonders erfreuliche Wachstumsraten wurden in so unterschiedlichen Märkten wie Deutschland, Usbekistan, Kanada, dem Mittleren Osten, Argentinien, der Ukraine sowie den USA erzielt.

Nestlé setzt die Einführung neuer Technologien für *Nescafé* weiter fort. 2003 konzentrierten sich diese Tätigkeiten auf die USA, Brasilien, Deutschland und Frankreich; sie festigten die Stellung von *Nescafé* als das bevorzugte Produkt der lokalen Konsumenten.

Bei den Schokoladen- und Malzgetränken erzielte die bereits sehr starke Marke Milo weitere Fortschritte, namentlich in Süd- und Ostasien. Aus der Forschungstätigkeit von Nestlé stammt Actigen-E, eine neue markengeschützte aktive Ingredienz, die massgeblich zu den ausgezeichneten Wachstumszahlen von Milo beisteuerte.

Beverage Partners Worldwide schloss das Jahr 2003 erfolgreich mit einem internen Realwachstum von 8,4% ab, was auf eine gute Entwicklung im europäischen und asiatischen Geschäft zurückzuführen ist.

Nestlé Waters wird auf den Seiten 46-49 besprochen.

Ausblick

2004 wird in allen Produktkategorien ein Jahr der neuen Produkte sein, wie wir es in diesem Ausmass noch nie gesehen haben. Der Schwerpunkt wird dabei auf *Nescafé* und *Nesquik* liegen.

Umsatz und Rentabilität

Der ausgewiesene Umsatz blieb mit CHF 23,5 Milliarden unverändert. Das organische Wachstum belief sich auf 6,8%, wobei das interne Realwachstum 5,3% betrug. Starke Leistungen zeigten die Geschäftszweige Nestlé Waters, löslicher Kaffee, Schokoladen- und Malzgetränke sowie *Nespresso* und Beverage Partners Worldwide. Die aufstrebenden Märkte sorgten in den Bereichen löslicher Kaffee sowie Schokoladen- und Malzgetränke weiterhin für Wachstum. Unsere Initiative zur Erhöhung der Rentabilität unseres Flüssiggetränkegeschäftes in Japan wirkte sich relativ stark auf das interne Realwachstum aus, gibt uns aber eine gute Ausgangslage, die Marge 2004 in dieser Kategorie zu

Verteilung	Zone EUR		4 901
des Umsatzes*	Zone AMS		3 298
	Zone AOA		4 770
		0 + RIG OG	
Internes Real-	Löslicher Kaffee		+3,6% +3,8%
	Nestlé Waters		+8,8% +9,1%
und Organisches	Total		+5,3% +6,8%
Wachstum (OG)	Produktgruppe		

* ohne Nestlé Waters und Umsatz in anderen Aktivitäten

RIG + = OG

Nescafé Energo mit *Actigen-E*, eine Innovation in Russland



Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis

Umsatz und Rentabilität

Der ausgewiesene Umsatz blieb mit CHF 23,3 Milliarden unverändert. Das organische Wachstum belief sich auf 5,1%, wobei das interne Realwachstum 1,1% betrug. Alle Geschäftszweige dieser Produktgruppe trugen zum positiven organischen Wachstum bei. Besonders gut schnitten dabei die Bereiche Speiseeis, HealthCare nutrition und Leistungsernährung sowie Cereal Partners Worldwide ab. Die Marge stieg um 20 Basispunkte auf 12% des Umsatzes und widerspiegelt damit die Fortschritte in den Bereichen Speiseeis, gekühlte Milchprodukte und HealthCare nutrition.

Rückblick auf 2003

Haltbare Milchprodukte gewannen Marktanteile hinzu, dank der Fokussierung von Nestlé auf Innovation und Renovation. Hinzu kam die beschleunigte Einführung des *Nido Nutritionssysteme 1+, 3+, 6+*, das dank den markengeschützten aktiven Ingredienzen für Kinder einen hohen Zusatznutzen bietet. Weitere Innovationen betrafen die gebrauchsfertige flüssige Teesahne *Everyday* in Pakistan, hochwertige Milchprodukte für Erwachsene wie die mit Kalzium angereicherte prebiotische Milch *Svelty* in Mexiko sowie *Omega* in China zur Cholesterinkontrolle.

Der Bereich **gekühlte Milchprodukte** konnte seine Rentabilität steigern und das Fundament für ein nachhaltiges Wachstum legen. Paneuropäisch setzte Nestlé Synergien frei und schuf ein einheitliches Erscheinungsbild für *Sveltesse*, die Wellness-Marke für Erwachsene. In Südamerika konzentrierte sich die Innovation auf *Svelty/Molico*, die dortige Wellness-Marke für Erwachsene. Ein gutes Wachstum erzielte Nestlé auch in Australien und Südasien.

Die **Säuglings- und Kleinkinderernährung** legte in wichtigen asiatischen und osteuropäischen Ländern sowie in Mexiko und dem Mittleren Osten kräftig zu. Mit der Straffung der Industriestruktur wurden fokussierte, spezifische Produktionszentren geschaffen und ein solides Fundament gelegt für unsere wichtigsten Wachstumsmotoren: Innovation und Renovation.

HealthCare nutrition, die Ernährung zur Gesundheitspflege, übertraf mit ihren Wachstumswerten erneut den Gruppendurchschnitt. Zu den bemerkenswerten Erfolgen zählen *Nutren* in Asien, *Clinutren* in Europa und *Peptamen* in Nordamerika.

Der Bereich **Leistungsernährung** entwickelte sich gut. *PowerBar* erzielte ein zweistelliges Wachstum unterstützt durch ihre erfolgreichen Variationen mit reduziertem Kohlehydrat-Gehalt. Die Strategie, etablierten *Nestlé*-Marken mit der Zugabe von markengeschützten aktiven Ingredienzen einen ernährungswissenschaft-

lichen Zusatznutzen zu geben, war mit einem Umsatz von CHF 2 Milliarden weiterhin von Erfolg gekrönt.

Das **Speiseeisgeschäft** verbesserte sein Wachstum, seine Rentabilität und seinen Marktanteil durch die Festigung der führenden Stellung in Ländern wie Kanada, Australien, der Schweiz, den Philippinen, Malaysia und Russland sowie durch die Stärkung der Position in Ländern wie Frankreich, Brasilien und Thailand. Ein Rekordwachstum erzielte der Bereich auch in China.

In den USA übernahmen wir nach der Zusammenlegung unseres US-Speiseeisgeschäfts mit Dreyer's Grand Ice Cream Company die Spitzenposition. Unser Portfolio hoch stehender Qualitätsmarken bauten wir zudem in Europa mit der Übernahme der Marke *Mövenpick* aus.

Speiseeis spielt überdies auch eine Rolle in den Bereichen Nutrition und Wellness, dank Produkten wie *Legend Better For You*. Weitere Produkte werden 2004 folgen.

Cereal Partners Worldwide, unser Joint Venture mit General Mills, entwickelte sich 2003 gut. Es erzielte ein starkes Wachstum, insbesondere bei den Zerealienriegeln, und steigerte seine Rentabilität.

Ausblick

Die im Berichtsjahr getroffenen Massnahmen verleihen den Produktkategorien eine gute Ausgangslage, um 2004 weitere Fortschritte zu machen.

Verteilung	Zone EUR		7 825
des Umsatzes*	Zone AMS		8 535
	Zone AOA		5 876

			-	0	+	RIG	OG
Internes Real-	Milchprodukte					-0,5%	+3,7%
wachstum (RIG)	Nutrition					+1,3%	+5,2%
und Organisches	Speiseeis					+3,3%	+7,0%
Wachstum (OG)	Total					+1,1%	+5,1%
	Produktgruppe						

* ohne Umsätze bei anderen Aktivitäten

RIG + = OG

Nestlé Calcium Plus, von der Osteoporose-Gesellschaft der Philippinen empfohlen



Fertiggerichte und Produkte für die Küche

Umsatz und Rentabilität

Der ausgewiesene Umsatz konnte leicht auf CHF 16,1 Milliarden gesteigert werden. Das organische Wachstum belief sich auf 4,1%, wobei das interne Realwachstum 2,4% betrug. Dies war eine wohl ausgewogene Leistung, wobei die Bereiche kulinarische Produkte, gekühlte kulinarische Produkte und Tiefkühlprodukte alle erfreulich zum organischen Wachstum beisteuerten. Die Marge stieg um 90 Basispunkte auf 11,7% des Umsatzes. Positiv wirkte sich dabei die Übernahme und rasche Integration von Chef America aus, die mit einer effizienten Kostenreduktion einherging.

Rückblick auf 2003

Unser nordamerikanisches Geschäft mit Tiefkühlprodukten wuchs weiter und gewann Marktanteile, dank der Stärke des aufgestockten Portfolios. Mit der Übernahme von *Hot Pockets* belegt Nestlé nun die Führungsposition bei Tiefkühlfertiggerichten und in der Hand gehaltenen tiefgekühlten Produkten. Das anhaltend starke Wachstum von *Stouffer's Lean Cuisine* wurde teilweise durch die

Entwicklung anderer Produkte von *Stouffer's* beeinträchtigt, weil Gewichtsfragen die Konsumenten zunehmend beschäftigen.

Lean Cuisine führte mit Erfolg eine knusprige, im Mikrowellengerät aufwärmbare Pizza und eine Palette kohlehydratarmer Gerichte ein, um den unterschiedlichen Konsumentenbedürfnissen nach gesundem Genuss und kohlehydratarmer Diät gerecht zu werden. *Hot Pockets* lancierte erfolgreich *Pot Pie Express*, eine in der Hand gehaltene Version eines amerikanischen Lieblingsgerichts; dies verhalf dem Geschäft zu zweistelligen Wachstumsraten.

Gekühlte Produkte setzten ihr Wachstum fort, allen voran die Marke *Nestlé Toll House*, die im wachsenden US-Segment für gekühlten Biscuitteig auf bestem Wege ist, Spitzenreiterin zu werden. Die Lancierung von *Ultimates*, grösserer Biscuits mit mehr Schokolade, kurbelte das Wachstum an und untermauerte unsere Innovationsführerschaft. Auf die Lancierung der Flüssigteige in Europa folgte eine erfolgreiche Ausweitung der Produktlinie, die an die ausgezeichneten Zuwachsraten des «Bake It»-Konzeptes anknüpfte.

Buitoni, unsere italienische Nahrungsmittelmarke, dürfte im nächsten Jahr deutlich zulegen, wenn wir gekühlte Pizzen in ausgewählten europäischen Ländern einführen und unsere Präsenz bei gekühlten Teigwaren und Teigwaren-Saucen sowie Tiefkühlpizzen ausweiten werden.

Die kulinarischen Produkte zur schnellen und praktischen Zubereitung von Mahlzeiten mit Schwerpunkt auf der Marke *Maggi* verzeichneten in Entwicklungsländern ein anhaltend gutes Wachstum und verheissen eine positive Weiterentwicklung dieses rentablen Marktsegmentes. China, Indien, Osteuropa, Zentral- und Westafrika sowie der Mittlere Osten werden immer wichtigere Leistungsträger für Wachstum und Gewinn. Hinter diesem Wachstum steht eine wirkungsvolle geografische Verbreitung und Anpassung bestehender Produkte und Konzepte an die lokalen Bedürfnisse, ebenso wie ein weiterhin grosses Innovationspotenzial. Das Geschäft mit Bouillons setzte seinen starken Wachstumskurs fort, und *Maggi* stellte 2003 dem Markt eine Anzahl neuer Suppenkonzepte vor, darunter *Maggi Sveltesse* in Frankreich, sowie in ihrer Art einmalige, neue Würzkonzepte wie *Maggi Magic Chef* in Lateinamerika und *Maggi Recipe Secrets* im Mittleren Osten und in Osteuropa.

Ausblick

2004 wird für diese Produktgruppe ein erfolgreiches Jahr sein. Wir dürften von der stärkeren Fokussierung auf Innovation und der steigenden Bedeutung von Geschäftsfeldern mit hohen Zuwachsraten wie *Hot Pockets* und *Lean Cuisine* profitieren. Die Wachstumsmotoren in den Regionen Asien, Afrika und Osteuropa werden ausserdem den Umsatz in unserem margenstarken kulinarischen Geschäft ankurbeln.

Verteilung	Zone EUR		7 729
des Umsatzes*	Zone AMS		5 906
	Zone AOA		1 822

		0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG)	Tiefkühl- und gekühlte Produkte			+3,3%	+3,7%
und Organisches Wachstum (OG)	Kulinarische Produkte und andere			+1,3%	+4,6%
	Total			+2,4%	+4,1%
	Produktgruppe				

* ohne Umsätze bei anderen Aktivitäten

RIG + = OG

Maggi Crescimento Suppen mit *Ninho*-Kindermilch oder *Mucilon*, eine Quelle von Vitaminen, Kalzium und Eisen, Brasilien



Schokolade, Süsswaren und Biscuits

Umsatz und Rentabilität

Der ausgewiesene Umsatz sank auf CHF 10,2 Milliarden, teils infolge des Verkaufes von Nichtkerngeschäften. Das organische Wachstum belief sich auf 3,6%. Starke Preiserhöhungen glichen dabei das negative interne Realwachstum von 3,2% mehr als aus. Das interne Realwachstum litt unter dem markanten Preisanstieg im Einzelhandel. Dieser wiederum war auf die höheren Preise für Kakaobohnen im Frühjahr, den Inflationsdruck im wichtigen brasilianischen Geschäft und den ungewöhnlich langen und heissen Sommer in Europa zurückzuführen. Weltweit stiegen die Volumina unserer strategischen Marken 2003 jedoch an. Die Marge erreichte 10,2% des Umsatzes, beeinflusst durch die Pensionskosten und die Volatilität der Rohmaterialpreise.

Rückblick auf 2003

Im Jahr 2003 konzentrierten wir uns strategisch auf die kontinuierliche Qualitätssteigerung bei den Produktkategorien: Wir stiessen leistungsschwache Geschäfte ab, strafften

unsere Produktionsstruktur und trieben die Innovation und Renovation unserer Produktpalette voran. Dies spielt eine zentrale Rolle, damit wir unser ständiges Ziel – die Leistungssteigerung innerhalb dieser strategisch wichtigen Geschäftseinheit – auch erreichen können.

Zu den Höhepunkten des Jahres zählte unsere Vorzeigemarke *Kit Kat*, die mit der Ausdehnung der Markteinführung von *Kit Kat Chunky* auf Mittel- und Osteuropa, namentlich auf die Tschechische und Slowakische Republik sowie Polen, weiterhin im Zentrum stand. In Lateinamerika, vorerst in Venezuela und Brasilien, wurde das Produkt ebenfalls eingeführt. Gleichzeitig lancierten wir in Grossbritannien *Kit Kat Kubes*, ein neues Knabberformat, das zum Teilen einlädt, während in Japan *Kit Kat Gold* bei der Einführung positives Echo fand. Mit diesen Markteinführungen bezeugen wir einmal mehr unseren Willen, unsere Hauptmarke mit Innovation und Investitionen zu stärken.

Auch andere strategische Marken wie *Smarties*, *Aero*, *Polo*, *Quality Street*, *After Eight* und *Crunch* sowie unsere starken lokalen Marken *Butterfinger*, *Cailler* und *Rossiya* profitierten von neuen Initiativen.

Im Süsswarenssegment haben wir den Wellness-Aspekt ins Zentrum gestellt und beispielsweise in Frankreich sowie in der Tschechischen Republik eine Reihe gesunder Zerealien-snacks mit Schokolade für Erwachsene unter der Marke *Sveltasse* auf den Markt gebracht.

Ebenfalls im Wellness-Bereich haben wir eine Vereinbarung mit Colgate-Palmolive zur Entwicklung von Mundpflegeprodukten für unterwegs getroffen. Dieses Joint Venture ist eine entscheidende Entwicklung in unserem Süsswarengeschäft.

Die Markenkommunikation genießt weiterhin hohe Priorität. In diesem Zusammenhang haben wir unser neues visuelles Erscheinungsbild für Schokoladen eingeführt, das auf unseren strategischen Markenprodukten den Markennamen *Nestlé* unterstreicht.

Sowohl im Biscuit- als auch im Süsswarenssegment wurden Nichtkerngeschäfte veräussert. Dies hat unseren Umsatz zwar kurzfristig geschmälert, doch längerfristig wird sich dieser Entscheid positiv auf die Margen auswirken und deutlichere Managementschwerpunkte setzen. Dieser Prozess wird im Jahr 2004 fortgesetzt werden.

Ausblick

Wir rechnen für 2004 mit einem verbesserten Geschäftsumfeld, unter anderem dank abnehmender Volatilität bei den Rohstoffpreisen. Bis dahin steigern wir unsere Konkurrenzfähigkeit und operationelle Qualität weiter. Ausserdem besitzen wir eine gute Pipeline von Innovationen. Wir dürften deshalb von einem besseren geschäftlichen Umfeld profitieren.

Verteilung	Zone EUR		5 035
des Umsatzes*	Zone AMS		3 733
	Zone AOA		1 415
		- 0 +	RIG OG
Internes Real-	Schokolade		-3,1% +4,0%
wachstum (RIG)	Süsswaren		-1,9% +2,1%
und Organisches	Biscuits		-6,1% +2,0%
Wachstum (OG)	Total		-3,2% +3,6%
	Produktgruppe		

* ohne Umsätze bei anderen Aktivitäten ■ RIG ■ + ■ = OG

Milkybar mit Nido, ein Hochgenuss aus herrlicher Milch



Produkte für Heimtiere



Ausweitung der *Beneful*-Palette:
Dank der «Healthy-Weight»-Formulierung füttern Hundehalter ihre Tiere nun kalorienreduziert – ohne Geschmackseinbusse

Umsatz und Rentabilität

Der ausgewiesene Umsatz sank auf CHF 9,8 Milliarden. Das organische Wachstum belief sich auf 1,6%, wobei das interne Realwachstum 0,5% betrug. Die Marge stieg um 150 Basispunkte auf 14,7% des Umsatzes. Der Umsatz in der ganzen Branche verlangsamte sich stärker als erwartet und fiel in den USA und anderen wichtigen Ländern unter die historischen Werte, derweil der Konkurrenzkampf deutlich härter wurde. Die Optimierung unseres Produkte-

portfolios führte zu einem Umsatzrückgang mit margenschwächeren Produkten, vorwiegend in Europa, Lateinamerika und der Zone Asien, Ozeanien und Afrika. Gleichzeitig konzentrierten wir uns auf ein Umsatzwachstum im margenstärkeren höheren und obersten Qualitätssegment. Die Fusionssynergien beliefen sich auf USD 275 Millionen bis zum Jahresende 2003 und lagen damit weit über den ursprünglichen Prognosen.

Rückblick auf 2003

Innovation und Renovation hatten bei Nestlé Purina PetCare 2003 höchste Priorität. In den USA wurden eine Reihe neuer Produkte lanciert, darunter *Cat Chow Indoor Formula*, *Beneful Healthy Weight Formula* und *Pro Plan*-Dosennahrung für Hunde und Katzen. Die beiden letzteren stellen erstmals hoch stehende Qualitätsspezialnahrung in der Dose dar, die in Form, Auswahl und Geschmack die höchsten Qualitätsanforderungen erfüllt. Die Rezeptur von *Cat Chow Indoor Formula* mit gesundem Getreide und Gemüse wurde speziell für die Bedürfnisse von im Hause lebenden Katzen entwickelt, um unter anderem Haarbällen zu verhindern und das Gewicht unter Kontrolle zu halten.

Das originelle *Beneful*-Produkt, die *Tidy Cats*-Produktelinie mit Katzen Toiletten und -streu sowie die *Alpo*-Dosennahrung erzielten erneut ein gutes Wachstum – eine starke Leistung in einem härter umkämpften, wachstumsschwächeren Umfeld.

In Europa führte die Initiative zur Optimierung des Portfolios zwar erwartungsgemäss zu einem Umsatzrückgang, zugleich aber auch zu einer Rentabilitätssteigerung. Die wichtigen hochwertigen Qualitätsmarken *Pro*

Plan und *Purina One* sowie Einzelpor tionenprodukte für Katzen und die erstklassige Hundefuttermarke *Bakers* erzielten ein markantes Wachstum.

In Lateinamerika und der Karibik stiegen Umsatz und Gewinn trotz schwieriger wirtschaftlicher und politischer Verhältnisse in mehreren Märkten. Dies ist auf die Optimierung unseres Portfolios und die starken *Dog Chow* und sonstigen Verkäufe im Hauptsegment zurückzuführen.

In der Zone Asien, Ozeanien und Afrika wurde das Umsatzplus in Südostasien und Neuseeland durch den erneuten Rückgang in Japan und Südafrika sowie die Auswirkungen der Portfolio-Optimierung in Australien wieder zunichte gemacht.

Tragender Pfeiler des Geschäftes von Nestlé Purina PetCare ist die Sorge um das allgemeine Wohl unserer vierbeinigen Begleiter. Von diesem Engagement zeugt unsere bahnbrechende, 14 Jahre dauernde Studie zur Lebenserwartung von Hunden. Diese kommt zum Schluss, dass Hunde, die mit dem Ziel gefüttert werden, eine optimale Körperverfassung zu erlangen, durchschnittlich 1,8 Jahre länger leben als ihre Geschwister. Darauf aufbauend hat Purina den *Purina Life Plan* entwickelt, der Heimtierhalter bei der Gesundheitsvorsorge für ihren Hund unterstützen soll.

Ausblick

Am Wettbewerbsumfeld dürfte sich 2004 nichts ändern, am wenigsten im Bereich der höheren Qualitätsprodukte. Nestlé Purina PetCare wird aber an ihrem weltweiten Expansionskurs für strategische Marken und Produkte festhalten, innovative Produkte einführen und lokal erfolgreiche Produktkonzepte anderswo übernehmen.

		0	+	RIG	OG
Internes Real-	Total			+0,5%	+1,6%
wachstum (RIG)	Produktegruppe				
und Organisches					
Wachstum (OG)					





Nestlé FoodServices (Ausser-Haus- Verpflegung)

Entwicklungsnetzes von Nestlé auf die zentralen Geschäftstätigkeiten, Kunden und externen Geschäftspartner legte das Fundament für die Innovation und Renovation des strategisch wichtigen Getränkegeschäftes im Hinblick auf ausgewählte Vertriebskanäle und bevorzugte Regionen. Damit konnten wir den Expansionskurs dieser Kategorie schneller vorantreiben. Daneben steigerte die Optimierung des Portfolios bei Tiefkühl-Produkten in Deutschland, gekühlten Milchprodukten in Frankreich und der Türkei sowie Milchprodukten in Chile die Rentabilität.

2003 waren diverse Höhepunkte zu verzeichnen: So wurden im Getränkebereich neue, spezifische Geschäftsmodelle eingeführt und dabei ausgewählte Handelskanäle um Mehrwert schöpfende Dienstleistungen ergänzt, unter gleichzeitiger Fokussierung auf die Produkte und Systeme sowie kontrollierte Vertriebsmethoden. Beim Ausser-Haus-Kaffeekonsum mit einem Gesamtumfang von 22 Milliarden Tassen pro Jahr konnte sich Nestlé einen Marktanteil von 10% sichern. Die Partnerschaft mit internationalen Anbietern vertiefte sich, wovon unser Verständnis und Entwicklungstempo profitierten. Und schliesslich wurde in Frankreich unter der Marke *Chef* eine neue Familie von gekühlten halbflüssigen konzentrierten Saucenfonds mit geringerem Salzgehalt eingeführt.

Umsatz und Rentabilität

Das raue Wirtschaftsklima der letzten Jahre dauerte auch 2003 an, obwohl der weltweite Foodservice-Sektor Wachstumsraten über denjenigen des Lebensmittelhandels aufrechterhalten konnte. Nestlé erzielte erfreuliche Ergebnisse, trotz der Auswirkungen von SARS. Das ausgewiesene interne Realwachstum (RIG) widerspiegelt die Initiative in Japan, die Rentabilität des Geschäftes mit Getränkeautomaten zu erhöhen, indem leistungsschwache Automaten entfernt werden. Unsere strategischen Produktkategorien wie die Marken *Nescafé*, *Nestea*, *Milo* und *Nesquik* sowie die Bereiche Kulinarische Produkte und Tiefkühlprodukte erzielten ein gutes Ergebnis.

Rückblick auf 2003

Mit starken Zuwachsraten bei unseren grossen Getränkemarken warteten Schlüsselländer wie die USA, Mexiko, Ozeanien, Griechenland, Malaysia, die Philippinen und Singapur auf. Die Ausrichtung des Forschungs- und

Ausblick

Mit gestärktem Kundenverständnis werden wir unsere Innovationen 2004 Segment für Segment besser auf das angepeilte Ziel ausrichten können. Zusammen mit unseren Investitionen in die Infrastruktur und die Vertriebsmethoden gibt uns dies die Gewissheit, unseren Marktanteil im nächsten Jahr weiter ausbauen zu können.

		-	0	+	RIG
Internes Real-	Zone EUR				+1,0%
wachstum (RIG)	Zone AMS				+2,8%
	Zone AOA				-4,2%
	Total				+0,2%



globale Reichweite und eine aussergewöhnliche Finanzkraft. Im Zuge der zunehmenden globalen Verbreitung moderner Technologien, der Einführung neuer ophthalmologischer Therapien und der demografischen Alterung dürfte der Wert der Absatzmärkte von Alcon in den nächsten Jahren USD 15 Milliarden übersteigen und folglich gegenüber 2003 um 30% wachsen.

Im März 2002 ging Alcon an die Börse, mit einem öffentlichen Zeichnungsangebot (IPO) von rund 25% der Unternehmensaktien an der New Yorker Börse. Die Marktkapitalisierung von Alcon zum 31.12.2003 betrug fast USD 18,7 Milliarden, was einer Steigerung um 83% seit dem Börsengang entspricht. Alcon wird unter dem Symbol «ACL» gehandelt und die Entwicklung der Aktie kann auf der Webseite der Firma (www.alconinc.com) mitverfolgt werden.

Ausblick

Das kommende Jahr wird eines der produktivsten sein im Sinne von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen sowie Zulassungsanträgen. Alcon wird bei der US Food and Drug Administration die Zulassung von mindestens fünf bedeutenden neuen Produkten beantragen. Zwei davon bestechen durch die Grösse ihres Marktpotenzials in den nächsten Jahren. Hierbei handelt es sich um *Retaane*, das einzigartige Heilmittel in der klinischen Testphase für die feuchte, altersabhängige Makuladegeneration, und *Restor*, eine Intraokularlinse mit Pseudoakkommodation und ausgezeichnetem Nah- und Weitsehvermögen. Mit seinem starken aktuellen Produkteportfolio, der beneidenswerten Pipeline potenzieller Produkte, seinem hervorragenden Verkaufs- und Marketingpersonal und einer hocheffizienten globalen Produktions- und Vertriebsinfrastruktur wird Alcon im neuen Jahr wohl ein weiteres Mal mit dynamischem Wachstum aufwarten.



Umsatz und Rentabilität

Alcon wartete im Jahr 2003 erneut mit starken Wachstums- und Gewinnzahlen auf. Das organische Wachstum betrug 9,0% und der Umsatz CHF 4,6 Milliarden. Alcon's EBITA erreichte CHF 1,2 Milliarden, was einer Verbesserung der Marge von 25,5% auf 27,1% entspricht. Dies ist der effizienten Auslastung der bestehenden globalen Infrastruktur von Alcon zuzuschreiben.

Rückblick auf 2003

Die Produkte von Alcon verbessern die Lebensqualität von Patienten auf der ganzen Welt, indem sie ihnen ihr Augenlicht wiedergeben, dieses schützen oder ihre Sehschärfe verbessern. Die Arzneimittel des Unternehmens bringen Augeninfektionen zum Abklingen, halten den grünen Star unter Kontrolle oder beseitigen Sehbeeinträchtigungen durch allergische Reaktionen; die Chirurgieprodukte erneuern und verbessern die Sicht (Kataraktchirurgie, Ersatz der Augenlinse, Eingriffe am Glaskörper und an der Netzhaut, refraktive Augenchirurgie), während die Augenpflegemittel für die Befeuchtung der Augen sowie die Sauberkeit und den Tragekomfort von Kontaktlinsen sorgen.

Die Gesellschaft verfügt über eine Unternehmensleitung mit sehr grossem Erfahrungsschatz, eine führende Marktposition in praktisch allen Produktkategorien des Bereiches Ophthalmologie, eine umfangreiche Forschungspipeline, eine unerreichte



Die produktive und umfangreiche F&E-Pipeline von Alcon wirkt als Wachstumsmotor. Oben und auf der gegenüberliegenden Seite sind nur drei der 2003 neu eingeführten Produkte abgebildet: das *Infiniti*-System zur Entfernung des Linsenkörpers, das Antinfektivum *Vigamox* und die befeuchtenden Augentropfen *Systane*

innēov fermenté cible de l'intérieur les couches profondes de la peau.
Et la peau gagne en matière et fermeté.

innēov fermeté

premier redensifiant cutané visage
et corps au Lacto-Lycopène,
isoflavones de soja et vitamine C

L'innovation: la bio-assimilation. Pour la première fois le Lacto-Lycopène, technologie brevetée, rend le lycopène hautement assimilable. Ainsi présent à forte concentration dans la circulation sanguine, il imprègne les couches profondes où la matière peau se fabrique. **L'avis des femmes:** elles parlent d'une peau plus rebondie, plus lisse, visiblement raffermissée. **La garantie clinique:** les tests contre placebo le prouvent. A 3 mois, le derme est densifié. Après 6 mois, le relief cutané est lissé.



innēov fermeté

Redensifiant cutané par voie nutritionnelle

Raffermit et redonne de la densité à la peau
Au Lacto-Lycopène™, Isoflavones de soja et Vitamine C
Ingrédients actifs bio-assimilables. Brevet déposé
Efficacité visage et corps démontrée scientifiquement

innēov
nutricosmetics

RECHERCHE NUTRITIONNELLE NESTLÉ & RECHERCHE DERMATOLOGIQUE L'OREAL

Assoziierte Gesellschaften, pharmazeutische und kosmetische Joint Ventures

In den neuen Märkten setzte sich das Umsatzwachstum auf sehr hohem Niveau fort. Dabei trugen Asien (v. a. China und Taiwan), Brasilien, die Russische Föderation, Ungarn sowie Australien und Indien zu einer markanten Rentabilitätssteigerung bei.

Näheres zu L'Oréal können Sie dem Geschäftsbericht des Unternehmens oder seiner Website (www.loreal-finance.com) entnehmen.

Galderma

Galderma, das Joint Venture von Nestlé und L'Oréal in der Dermatologie, erzielte 2003 erneut ein beeindruckendes Ergebnis mit einem organischen Wachstum von 10,6% und einem Umsatz von CHF 932 Millionen trotz eines stabilen Markttrends. *Differin*, Galdermas meistverkauftes Präparat, konnte seine führende Stellung in der Behandlung mittlerer Akne aufrechterhalten und erreichte, acht Jahre nach seiner Einführung, ein zweistelliges Wachstum, ebenso wie *Loceryl*, ein Antimykotikum. Gleichzeitig führte Galderma im Berichtsjahr drei wichtige Präparate ein: *Solagé* in den USA und Kanada, *Metvix* in Deutschland und Grossbritannien sowie *Clobex Lotion* in den USA.

Galdermas fortlaufende Erweiterung seines Produkteportfolios und seine umfangreichen Investitionen in die Forschung und Entwicklung – die weltweit grössten im Bereich Dermatologie – verdeutlichen Galdermas Engagement, bei Dermatologen die Nummer eins zu sein.

Laboratoires Innéov

Innéov, das Joint Venture von Nestlé und L'Oréal im Bereich kosmetische Nahrungsergänzungsmittel, lancierte 2003 sein erstes Produkt, Innéov *fermeté*, in neun europäischen Ländern. Dieses erfolgreiche Produkt erlangte in allen neun Ländern eine führende Stellung im Segment für Produkte gegen das Altern.

2004 wird Innéov auf neue Länder ausgedehnt und um ein zweites Produkt erweitert.



Fructis-Shampoo von Garnier, neu in den USA seit 2003



Couleur Experte, Multi-Ton-Colorations-System für das Massengeschäft



Clobex Lotion, ein hochwirksames Kortikosteroid zur Behandlung von Hauterkrankungen wie Psoriasis

Innéov *fermeté* – Das erste Produkt von Laboratoires Innéov entstammt der kombinierten Forschungserfahrung von Nestlé und L'Oréal

L'Oréal

L'Oréal wird von der französischen Holdinggesellschaft Gesparal kontrolliert, die zu 51% der Familie Bettencourt und zu 49% Nestlé gehört. L'Oréal ist in über 130 Ländern präsent und Weltmarktführer für Kosmetikprodukte. Ihre internationalen Marken (einschliesslich L'Oréal Professionnel, Matrix, Redken, L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Soft Sheen-Carson, Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Kiehl's, Shu Uemura, Vichy und La Roche-Posay) konzentrieren sich auf fünf Geschäftssegmente mit hoher Wertschöpfung: Haarfärbemittel, Haarpflege, Make-up, Hautpflege und Parfüms.

Dank den Innovationen der Forschungslabors, zahlreichen Produkteinführungen und der fortgesetzten länderübergreifenden Expansion erreichte L'Oréal ein starkes organisches Wachstum, das weit über jenem des globalen Kosmetikmarktes lag. 2003 betrug der konsolidierte Umsatz EUR 14 Milliarden und stieg damit auf vergleichbarer Basis um 7,1% gegenüber dem Vorjahr. Der Reingewinn wuchs auf EUR 1,65 Milliarden.

Das Wachstum in Westeuropa, insbesondere in Grossbritannien, Spanien und Italien, hält an. In Nordamerika erzielte die Gruppe 2003 einen neuen Rekord bei den hinzugewonnen Marktanteilen. Die ersten Ergebnisse des Fructis-Shampoos von Garnier und der Couleur Experte-Haarfärbemittel von L'Oréal Paris in Nordamerika sind äusserst viel versprechend.

Good Food, Good Life – vier treffende Worte, welche die Philosophie von Nestlé umschreiben und an denen sich die beginnende Nutritions- und Gesundheitsära messen wird. Dieses einfache Motto ist auf Nestlé-Gebäuden in aller Welt zu sehen und begleitet uns in unseren Kerngeschäftstätigkeiten, sei es in der Forschung, Produkteentwicklung oder im Marketing.

Die Nutrition ist der Grundstein, auf dem Nestlé gegründet wurde. Heute entwickelt sich Nestlé weiter, bleibt ihrem Erbe aber treu mit dem Wandel vom weltweit führenden Nahrungsmittelunternehmen zum weltweit führenden Nahrungsmittel-, Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen. Wir wollen die Konsumenten dazu bewegen, ihre Ernährung selbst in die Hand zu nehmen, und ihnen zu einem gesünderen, längeren Leben verhelfen.

Nestlé und Nutrition:
Good Food, Good Life
steht im Mittelpunkt
unseres Geschäftes



Food for wellness

PowerBar Be great

HALF CHOCOLATE SNACK.
BRING IT ON, WORLD.

HALF POWERBAR.
BE GREAT.



Introducing Pria. The nutritious delicious 110 calorie

afternoon energy snack with calcium, iron and soy.

www.powerbar.com

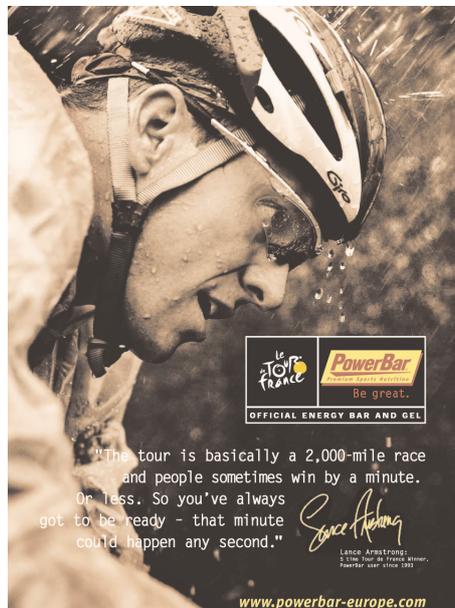
Gesundheitsbehörden bezeichnen eine gute Ernährung und körperliche Betätigung als beste Gesundheitsvorsorge...



...ein Leben lang

Erfüllung
von Konsumenten-
wünschen...

Immer öfter füllen gesunde Nahrungsmittel den Familien-einkaufswagen



Eine komplexe Mischung aus Konsumentenwünschen, demografischer Entwicklung und sozioökonomischen Faktoren kurbelt die Nachfrage nach gesunden Produkten an. Für eine wachsende Zahl von Konsumenten ist Ernährung mehr als nur reine Nahrungszufuhr – sie dient der Gesundheit, der Leistungsförderung und sogar der Vorbeugung gegen Krankheiten.

Diese gesundheitsbewussten Konsumenten wollen Nahrungsmittel, die ein positives Lebensgefühl und gutes Aussehen vermitteln, mehr Energie spenden, das Wachstum und die Entwicklung ihrer Kinder fördern und Erleichterung bei Gesundheitsproblemen bringen. Und selbstverständlich wünschen sie auch einen unvergleichlichen Geschmack und bequeme Zubereitung.

Der demografische Wandel, wie zum Beispiel die fortschreitende Alterung der Bevölkerung, verändert die Marktlage fundamental. Etwa 600 Millionen Menschen auf der Erde sind heute über 60 Jahre alt. Und die Weltgesundheitsorganisation (WHO) rechnet damit, dass sich ihre Zahl in den nächsten 20 Jahren verdoppeln wird. Diese Generationen leben länger, wollen aber auch ein besseres, unabhängiges Leben höchster Qualität. Gleichzeitig ändern sich auch ihre Ernährungsbedürfnisse. Im Alter steigt das Risiko von Mangelernährung und Dehydratation aus verschiedenen Gründen wie sinkender Appetit, nachlassender Geschmackssinn oder Schwierigkeiten bei der Zubereitung von Mahlzeiten. Durch ihre speziellen Bedürfnisse fördert die alternde Bevölkerung eine Ausweitung des Marktes für Produkte, die ein gesundes Altern ermöglichen.

Sozioökonomische Faktoren spielen am Markt ebenfalls eine massgebliche Rolle. So bringt Übergewicht, das in reichen wie armen Ländern dramatisch ansteigt, Konsumenten ins Bewusstsein, dass sowohl eine ausgewogene Ernährung als auch körperliche Betätigung notwendig sind. Deshalb wird die Nachfrage nach Produkten zur Gewichtsabnahme oder -kontrolle hoch bleiben. Zur Bekämpfung der Mangelernährung – immer noch die Todesursache Nummer eins weltweit – muss die Nahrungsmittelindustrie gleichzeitig die Anreicherung von Nahrungsmitteln zur Priorität erklären.

Aus volksgesundheitlicher Sicht spielt eine gute, proaktive Ernährung – so früh im Leben wie nur möglich – eine immer wichtigere Rolle in der Gesundheitsvorsorge. Chronische Erkrankungen wie Diabetes und Herz-Kreislauf-Probleme sind auf dem Vormarsch, deshalb ist Prävention das beste Heilmittel, besonders in Ländern mit überlasteten Gesundheitssystemen.

Als weltweites Nahrungsmittelunternehmen legt Nestlé ihrem Engagement in den Bereichen Gesundheit und Wellness eine ganzheitliche, weltumspannende Sicht der heutigen Ernährungsbedürfnisse zu Grunde. Dies ist die natürliche Entwicklung eines Unternehmens, das der Branche den Weg zeigt, den Wandel vorwegnimmt und sich anpasst.

Vor einem Jahrhundert bezweckte die Nahrungsmittelindustrie nur eines: die Grundernährung und einen breiten Zugang zu Nahrungsmitteln zu sichern. Später arbeitete die Branche daran, ihren Produkten einen guten Geschmack zu geben und den Verzehr zu einem genussvollen Erlebnis zu machen. In jüngster Zeit rückte dann die bequeme Zubereitung in den Vordergrund. Nestlé will nun dieser Erfolgsgeschichte als weiteren Meilenstein Nutrition und Wellness hinzufügen. Kein Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen besitzt eine bessere Ausgangslage, um dieses Versprechen einzulösen.



Das Nestlé-Forschungszentrum entwickelt Nahrungsmittel und Getränke mit dem Ziel, die Ernährungsbedürfnisse spezifischer Konsumentengruppen zu befriedigen, damit diese ihr Leben in vollen Zügen genießen können



Die erfolgreiche Reihe oraler Supplemente, *Clinutren*, wird 2004 in neuer Form eingeführt werden, um Krebs-, Alzheimer- und Chirurgie-Patienten ernährungstechnisch und funktionell zu unterstützen

... nach ernährungs-
wissenschaftlichen
Erkenntnissen

Starke Marken und eine ständige Innovation der Produkte geben dem Wellness-Gedanken bei Nestlé Auftrieb



Calci-N ist ein aus Milch gewonnenes Kalzium zur Anreicherung führender Nestlé-Marken. Klinische Studien von Nestlé in Zusammenarbeit mit der Universität Genf belegen, dass Calci-N die Knochendichte dauerhaft erhöht

Gute Verdauung, Widerstandsfähigkeit gegen Krankheiten, starke Knochen, weniger Cholesterin, reine Haut, weniger Allergien, weniger Koliken, Gewichtsabnahme: Dies sind einige der gesundheitsfördernden Effekte von Nestlé-Nahrungsmitteln, darunter viele Produkte, die bereits in Lebensmittelgeschäften erhältlich sind.

Mit über 8000 Marken weltweit hat Nestlé in den letzten fünf Jahren den ernährungswissenschaftlichen Nutzen und Gesundheitswert ihres gesamten Portfolios optimiert. Die produktemässige Reichweite und Vielfalt von Nestlé ist ein grosser Vorteil und hilft den Konsumenten, beim täglichen Essen ernährungswissenschaftliche Aspekte mit Wellness zu kombinieren.

Ernährungswissenschaftliche Erkenntnisse liegen der mehrstufigen Strategie zu Grunde: erstens bei der Suche und Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Ingredienzien, zweitens bei der Renovation bestehender Produkte, und drittens wegen der steigenden Bedeutung von nutritionellen Faktoren beim Testen neuer Produkte.

Innovationen bei den Ingredienzien

führen zu einer Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden

Gesundheitsfördernde markengeschützte aktive Ingredienzien (Branded Active Ingredients, BAIs) gehören zu den aussichtsreichsten Fortschritten bei der Entwicklung von Nestlé-Produkten mit Zusatznutzen hinsichtlich Nutrition, Gesundheit und Wellness. BAIs sind physiologisch wirksame Substanzen, die einen Zusatznutzen in der Form von Gesundheit oder Wellness bieten, der über den Geschmack und Nährstoffgehalt eines Produktes hinausgeht.

Seit Jahrhunderten ist allen Kulturen bekannt, dass bestimmte Nahrungsmittel wie Joghurt oder Meeresfische der Gesundheit in spezieller Weise zuträglich sind. Formell, das heisst «wissenschaftlich», wurden diese Ingredienzien jedoch erst im 18. Jahrhundert von James Lind erfasst und dann im späten 19. Jahrhundert vom berühmten russischen Biologen Elias Metschnikoff studiert. Zu Beginn der 1980er-Jahre gelangten dann moderne wissenschaftliche Methoden und neue Technologien zum Einsatz, und die Forscher lernten, einzelne Substanzen zu isolieren, zu synthetisieren und in Lebensmittelprodukte zu integrieren. Die Forscher von Nestlé waren und sind immer noch Pioniere in diesem Innovationsbereich.

Naturerzeugnisse, darunter Pflanzen, sind gute BAI-Quellen. Aus Zichorienrüben, die schon lange in menschlichen Nahrungsmitteln Verwendung finden, stammt das probiotische Inulin. Eine spezielle Formulierung von Inulin liegt *Prebio¹*, einer BAI, zu Grunde; sie wird Nestlé-Milchpulver für Kleinkinder beigemischt, um die Gesundheit und Funktionstüchtigkeit des Verdauungsapparates zu erhalten.

Nestlé verwendet BAIs in Dutzenden von Produkten für Erwachsene und Kinder, darunter Joghurts, Milchprodukte, Getränke und Säuglingsanfangsnahrung. Die ernährungs- und gesundheitsbezogenen Anpreisungen von Nestlé in Verbindung mit BAIs beruhen auf wissenschaftlichen Studien und eingehenden Labortests durch interne Nestlé-Wissenschaftler oder externe Universitätsforscher auf der ganzen Welt.

Fortwährende Renovation führt zu gesünderen Produkten

Nestlé prüft ihre Produkte laufend auf Verbesserungsmöglichkeiten durch Renovation oder Neuformulierungen. In den letzten Jahren standen die Ernährungsqualität und der gesundheitliche Nutzen bei der Produktoptimierung im Vordergrund. So hat Nestlé in den letzten fünf Jahren allein in 48 Ländern, in denen diese Daten erhoben wurden, über 600 neue oder renovierte Produkte in Kategorien wie Wasser, Joghurt, Milch, Zerealien, Biscuits, Speiseeis und tiefgekühlten Fertiggerichten eingeführt. Unter anderem wurde der Kalorien-, Zucker-, Fett- und Salzgehalt herabgesetzt, die Portionsgrösse verkleinert, das Produkt mit Eisen, Jod, Vitaminen und Mineralstoffen angereichert, dem Nahrungsmittel Fruchtfleisch beigemischt und von Weiss- auf Vollkornmehl umgestellt.



B_L bzw. «*Bifidobacterium lactis*», womit unsere Säuglingsnahrungsreihe angereichert wird, ist ein Probiotikum mit klinisch erwiesenem Nutzen für die Verdauung (z.B. geringere Inzidenz von Diarrhöe)

Wie bei allen anderen Produktkategorien kann auch bei Süßwaren, Speiseeis und anderen Genussprodukten der Zucker- oder Kaloriengehalt reduziert werden. Bei aller Renovationsfreude hat jedoch der Geschmack Vorrang. Selbst wenn sie sich noch so sehr für gesunde Produkte interessieren, möchten Konsumenten auf Genuss nicht verzichten und räumen ihm in ihrem Leben und ihrer Ernährung auch Platz ein. Sie wollen keine Kompromisse eingehen, ebenso wenig wie Nestlé. Diese Produkte haben ihren Platz in einer ausgewogenen Ernährung.

Ernährungswert im Mittelpunkt von Tests neuer Produkte

Produkte werden rigoros auf ihre qualitative Überlegenheit hin getestet, früher nach der Verbraucherpräferenzregel (60/40), heute nach dem System 60/40⁺ mit einer neuen, wissenschaftlichen Komponente: der Ernährungsqualität. Dieses Hilfsmittel verdeutlicht einmal mehr, wie stark Nestlé ihre Ernährungs- und Wellness-Vision ins Tagesgeschäft integriert. In der Vergangenheit stellte man mit dem 60/40-Test sicher, dass ein Produkt entwickelt wurde, das sechs von zehn Menschen auf Grund seines Geschmackes und der damit verbundenen Freude wählen würden. Heute entscheiden nicht nur Konsumentenpräferenzen, sondern auch Nestlé-Wissenschaftler auf der Grundlage einer Abklärung des Ernährungswertes. Anhand von ernährungswissenschaftlichen Qualitätskriterien wie Kalorien, Proteine, Fett, Nahrungsfasern, Zuckerzusatz, Natrium, Vitamine und funktionellen Ingredienzien wird der Ernährungswert ermittelt. Nestlé-Manager fanden den 60/40⁺-Test nützlich, um herauszufinden, ob ein Produkt in die Gesundheits- und Wellness-Vision passt oder nicht.



Beim 60/40⁺-Test werden Produkte anhand wissenschaftlicher Kriterien auf ihre Ernährungsqualität untersucht

Produktrenovation in der Praxis – Sveltesse

Traditionell assoziiert man diese Marke mit Joghurt, Käse und anderen Milchprodukten, doch *Sveltesse* hält nun auch beim Geschäft mit abgefülltem Wasser, Speiseeis, Zerealienriegeln und tiefgekühlten Fertiggerichten Einzug.

Im Zuge der Marktausweitung muss *Sveltesse* ihr Versprechen einlösen: guter Geschmack, fettarm oder fettfrei und kalorienarm.

Zum Schutz der Markenintegrität wird ein «Hüter der Marken» das Nährstoffprofil aller neuen Produkte, ihre wichtigsten Werte, Charakteristiken und ihr Marketing überwachen.

Sveltesse steht im Französischen für Schlankheit oder Eleganz. Die Marke ist ein Beispiel für Produktionsprozesse, die eine Renovation unterstützen. Zur Verbesserung von Qualität und Geschmack der Früchte in *Sveltesse*-Speiseeis und -Joghurt arbeitete Nestlé mit Bauern und vorgelagerten Lebensmittelverarbeitern Liefer- und Konservierungsprozesse aus, um eine optimale Frische sicherzustellen und das Ausschwemmen von Nähr- und Geschmacksstoffen zu verhindern.

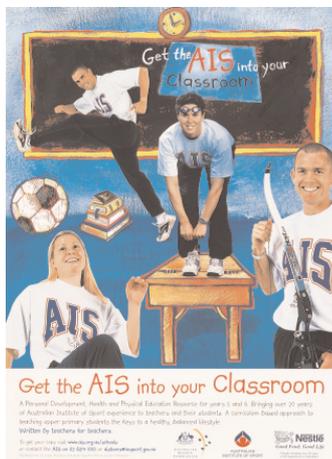
Bei den *Sveltesse*-Marketingkampagnen zeigen normale Menschen, keine Supermodels, Bauch und vermitteln den Konsumenten damit, dass man gesund essen kann, ohne auf Genuss verzichten zu müssen.



Der Konsument wird dabei unterstützt, Ernährung und Wellness mehr Bedeutung zu geben



Nestlé hat 1991 das Schulungsprojekt Programa-Nutrir in Brasilien eingeführt; die Kurse werden von Nestlé-Mitarbeitern in ihrer Freizeit erteilt



Das «Australian Institute of Sport» (AIS) und Nestlé ermuntern junge Australier, ein aktives, gesundes Leben zu führen

Einen Ausblick auf das, was uns weltweit erwartet, gewährt eine 2003 im Auftrag der britischen Lebensmittelbehörde (Food Standards Agency) durchgeführte Studie, die zum Schluss kommt, dass viele Kinder in Grossbritannien zu wenig über eine ausgewogene Ernährung und die Bedeutung von körperlicher Bewegung lernen.

Als vertrauenswürdige Marke hat *Nestlé* die Möglichkeit, mit Ernährungs- und Wellness-Fragen das Bewusstsein der Konsumenten zu schärfen, ihnen eine vielfältige Produktpalette anzubieten und damit den Umstieg auf gesündere Essgewohnheiten zu fördern. Wir können den Konsumenten helfen, mehr über ihre Ernährung nachzudenken und zu erfahren. Zu diesem Zweck kommunizieren wir gegenüber Konsumenten konsequent nur mit positiven Ernährungsbotschaften, sei es in Werbekampagnen, auf Etiketten, in Schulungsprogrammen für Kinder, auf unserer Website oder in diversen anderen Medien. Darunter fällt die gesamte Kommunikation mit Kindern, die besonders anfällig für unklare Botschaften sind. Wir verpflichten uns, auf Kinder ausgerichtete Werbekampagnen verantwortungsvoll zu gestalten und haben dies in internen Marketinggrundsätzen formell festgelegt. Wir halten uns an freiwillige Verhaltensregeln wie diejenigen zur Werbung für Kinder und Jugendliche der Internationalen Handelskammer. Wir sind uns bewusst, dass die Konsumenten von uns informative und genaue Angaben erwarten. Wir prüfen unsere Kommunikation im Rahmen von «Good Food, Good Life», um sicherzugehen, dass unsere Aktivitäten diese ethischen Normen mehr als nur einhalten.

Konsumenten zu schulen schafft Ernährungsbewusstsein und fördert die körperliche Betätigung

Nestlé unterstützt unzählige Schulungsprogramme für Konsumenten auf der ganzen Welt, die alle den lokalen Gegebenheiten Rechnung tragen. Nestlé untermauert ihren Wellness-Auftrag, indem sie die Botschaft in die Gemeinschaften hinausträgt, in denen sie tätig ist.

In Australien ist Nestlé Partner des Australian Institute of Sport (AIS), einem führenden Institut für Athleten, um in der Öffentlichkeit das Bewusstsein für sportliche Betätigung zu wecken, die Erforschung der Sporternährung sowie Stipendiaten zu unterstützen und schulinterne Programme auszuarbeiten.

Ernährungserziehung steht für uns in aufstrebenden Märkten im Mittelpunkt. In Nigeria umfasst das Ernährungserziehungsprogramm von Nestlé täglich fünfminütige Radiosendungen über Ernährung, Programme für höhere Schulen, Medienpreise für Journalisten, welche die Ernährung thematisieren, periodische Ernährungsseminare für Vertreter des Gesundheitssystems und ein jährlicher «Nestlé Nutrition Day», an dem Regierungs- und Gemeindevertreter sowie andere Entscheidungsträger Ernährungsfragen diskutieren.

In Zentralamerika sponsert Nestlé monatliche ganzseitige Zeitungsartikel zu Ernährungsfragen sowie wissenschaftliche Monatszeitschriften für Ärzte und andere Heil- und Pflegekräfte über die neuesten ernährungswissenschaftlichen Errungenschaften.

Werbekampagnen widerspiegeln die Verantwortlichkeit von Nestlé

Nestlé hat Werbekampagnen gestartet, die gesunde Ernährung als Genuss darstellen und gleichzeitig unsere Produkte vermarkten.

In Frankreich stehen dabei ausgewogene Mahlzeiten mit frischem Obst und Gemüse, regelmässige Bewegung und das Frühstück im Mittelpunkt. Mütter werden ermuntert, ihren Säuglingen, die erstmals feste Nahrung erhalten, neue Geschmackswelten zu eröffnen. Dies ist besonders wichtig, denn es hilft Kindern, einen lebenslangen Appetit auf Früchte und Gemüse zu entwickeln. Werbung mit *Nestlé*-Süsswaren berücksichtigt, dass Süsswaren Genussmittel sind und als solche einen Platz in einem aktiven und gesunden Lebensstil haben können. *Nestlé*-Süsswaren werden nie als Mahlzeitenersatz dargestellt und in der Werbung nie übermässig konsumiert.



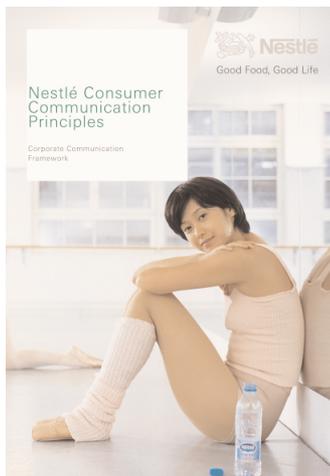
Klare Ernährungsinformationen auf der Verpackung liefern dem Konsumenten wichtige Angaben für eine ausgewogene Ernährung

Sich dank pro-aktiver Kommunikation für eine gesündere Kost entscheiden



Der Nestlé Entwicklungs und Ernährungsplan gibt eine klare und einfache Übersicht über die Palette von Babynahrungsmitteln

Verbesserte Ernährungsinformation schafft Klarheit



Die Nestlé-Grundsätze zur Konsumentenkommunikation gewährleisten den höchsten Standard für verantwortungsvolle Kommunikation



Nestlé setzt das Internet ein, um gesundheitsbewussten Konsumenten den Zugang zu aktuellen Ernährungsinformationen zu ermöglichen

Produktbeschriftungen – von neuer Bedeutung für den Konsumenten von heute

Immer mehr Menschen wählen beim Einkaufen die Nahrungsmittel auf Grund der Angaben auf der Verpackung aus. Dies ist weit verbreitet bei Konsumenten mit höherer Ausbildung. Wir verfügen über die nötige Erfahrung, um diesen Kontaktpunkt zur Bewusstseinsförderung bei allen Einkaufenden zu nutzen, unabhängig von ihrer Herkunft. Wir verbessern die Klarheit der Ernährungsinformationen und verwenden Produkteetiketten selbst in Ländern, wo dies nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Daneben bringen wir einfache ernährungswissenschaftliche Botschaften an, welche die gesundheitsfördernde Wirkung der Produkte erklären. In den Zubereitungsanleitungen haben wir die Ölmengen reduziert oder empfehlen die Verwendung von Kräutern und Gewürzen an Stelle von Salz.

Wissens- und Informationsaustausch

Konsumenten bitten Nestlé oft um Informationen zur Ernährung. Wir betrachten dies als Vertrauensbeweis für unsere Marken und erkennen darin unsere Verantwortung, das Verständnis der Konsumenten für unsere Produkte und eine ausgewogene Ernährung zu fördern und zu vertiefen.

Nestlé Online, ein telefonischer Informationsdienst, der in Dutzenden von Ländern angeboten wird, beantwortet Hunderte von Konsumentenrufen pro Woche. Das Internet hilft uns, das Konsumenteninteresse an der Ernährung zu wecken. Neben der Nutrition-Website des Konzerns bietet Nestlé auch länder- und produktspezifische Internetseiten an.

In Grossbritannien verfügt Nestlé über eine «Wellbeing»-Website für Kinder und ihre Eltern, auf der sie mehr über Kalorien und das Normalgewicht erfahren. In den USA können die Besucher der *Lean Cuisine*-Website einem Ernährungsberater Fragen stellen.

Das Nestlé-Personal nimmt die Nutritionsstrategie in die Hand

Die Nestlé-Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor in der Nutritionsstrategie. Zur effizienten Umsetzung der Strategie haben wir ein Team von **Nestlé Nutrition Champions** gebildet, welche mit den strategischen Geschäftseinheiten und den Ländern zusammenarbeiten, um diese im jeweiligen völlig unterschiedlichen und multikulturellen Kontext umzusetzen. Zudem halten sie Kontakt mit Experten in den Zentren für Produkt-Technologie. Diese Verpflichtung ist von eminenter Bedeutung: Wir vertiefen das Wissen und Verständnis unserer Mitarbeiter in Sachen Ernährung, vor allem in den Geschäftseinheiten, den globalen Märkten und den Ländern.

Zur Unterstützung einer Reihe von Ausbildungstätigkeiten bietet Nestlé Mitgliedern des oberen Managements die Möglichkeit, mehr über Nutrition zu erfahren. Wir erstellen interaktive E-Learning-Module zu Ernährungsthemen, die weltweit via Intranet und auf CD-ROM verbreitet werden. Auf Konzernebene publizieren wir einen vierteljährlichen Newsletter mit Details zu wichtigen Ernährungsfragen wie Übergewicht, die Anreicherung von Nahrungsmitteln oder BAIs. Auf Länderebene gibt das Management ähnliche Materialien heraus, die sich auf die national verkauften Produkte beziehen.

Nestlé stellt Normen für Nutrition und Wellness auf, die sich in unserem Arbeitsumfeld niederschlagen. Die Nestlé-Kampagne für den Genuss einer ausgewogenen Ernährung – «Le Plaisir de l'équilibre» – richtet sich an Mitarbeiter, um sie zu nährstoffreichen Entscheiden zum Wohl ihrer Familien zu ermuntern.



Das 2004 eröffnete *Nestlé*-Produkt- und Technologiezentrum Singen, Deutschland, ist spezialisiert auf kulinarische Forschung



Frau Dr. Irène Corthésy's Forschungsschwerpunkt am Nestlé-Forschungszentrum ist der Verdauungstrakt; sie untersucht die positive Wirkung probiotischer Joghurtkulturen auf Gastritis und den Darmstoffwechsel



Frau Emmanuelle Belin-Batard ist Expertin in der Sinnesauswertung am Nestlé-Forschungszentrum und setzt Ergebnisse aus der Geschmacks- und Geruchsforschung in wohlschmeckende Produkte um



Herr Professor Bruce German ist Experte für Nahrungsfette am Nestlé-Forschungszentrum und untersucht, wie die menschlichen Gene unser Bedürfnis nach spezieller Nahrung beeinflussen

Integrierte Forschung führt zu ernährungswissenschaftlichen Erkenntnissen...

Bei Nestlé beginnt Excellence bei der Forschung



Als weltgrößter privatwirtschaftlicher Herausgeber von ernährungswissenschaftlichen Forschungsergebnissen trägt Nestlé zur laufenden Information und Weiterbildung von Fachpersonen im Gesundheitswesen in den Bereichen Pädiatrie, Säuglings- und Kleinkinderernährung sowie klinische und Leistungsernährung bei

Unsere Wissenschaftler und Forscher sind führende Köpfe in der Ernährungswissenschaft, erbringen Pionierleistungen, regen den globalen wissenschaftlichen Dialog an und geben die Entwicklungsrichtung in den Bereichen Nutrition und Gesundheit vor. Nestlé beschäftigt über 3500 Personen aus 50 Ländern in ihrem integrierten Netzwerk von Forschungs-, Entwicklungslabors und Testzentren für Produkte. Diese Zahlen belegen die Stärke des wissenschaftlichen Fundamentes, auf dem unser Kerngeschäft aufbaut.

Der Nestlé-Beratungsausschuss für Nutrition

Vor 25 Jahren wurde der Ausschuss gegründet, um die Konzernleitung in Ernährungs- und Gesundheitsfragen zu beraten. Heute umfasst er Spitzenwissenschaftler aus sieben Ländern, darunter den Nobelpreisträger Professor Günter Blobel. Bereits 1995, als Übergewicht im Gesundheitswesen noch keine Priorität genoss, befasste sich die Runde mit diesem Thema, neben Fragen der Ernährung im Alter, Anreicherung von Nahrungsmitteln, Osteoporose-Prävention und oraler Supplemente.

Nestlé ist sich bewusst, dass wissenschaftliche Fortschritte langjährige Investitionen benötigen und die Forschung von heute der Durchbruch von morgen sein kann. Entsprechend lange – fast ein Jahrzehnt – dauert die Nestlé-Forschung im Bereich Energiehaushalt schon, und deren Ergebnisse werden dann auch in Studien zur Gewichtsabnahme und Vorbeugung von Übergewicht einfließen. Ein weiteres Beispiel stellt die Nutrigenomik dar, die erforscht, inwiefern sich die Nahrungsaufnahme und Nährstoffe auf die Gene auswirken. Die von Nestlé gesponserte Forschung prägt bereits heute das Verständnis dafür, wie Nahrungsmittel und Ernährung zur Krankheitsprophylaxe oder als Ersatz für Pharmazeutika zur Behandlung gesundheitlicher Probleme eingesetzt werden können.

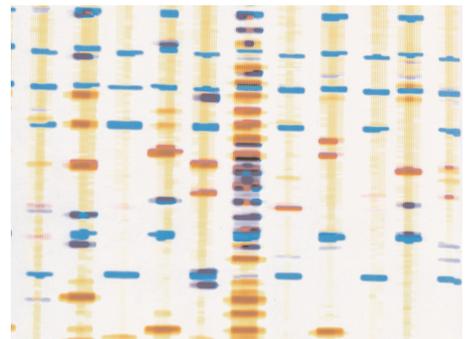
Das Nestlé-Forschungszentrum (NRC)

Das NRC ist die bedeutendste Nestlé-Denkfabrik und spielt eine zentrale Rolle bei der Förderung von Erkenntnissen bezüglich Lebensmittel, Nutrition, Qualität und Sicherheit, die in die technisch-wissenschaftliche Produktpipeline von Nestlé einfließen. Die Multidisziplinarität des NRC eröffnet ein enormes Innovations- und Renovationpotenzial, das den Konsumentenbedürfnissen entspricht. Das heute im NRC gesammelte Wissen wird die Zukunft von Nestlé in den Bereichen Nutrition und Gesundheit sichern.

Der Beitrag von Nestlé zur globalen Wissenschaft als weltgrößter privatwirtschaftlicher Verleger von ernährungswissenschaftlichen Forschungsergebnissen und Informationen ist bekannt. Die **Annales Nestlé**, eine seit 1942 veröffentlichte Pädiatrie-Zeitschrift, gilt in weiten Kreisen als verlässliche Quelle neuester Erkenntnisse aus Klinik und Forschung. **The Nest** liefert praxisnahe Informationen zu Fragen des Gesundheitswesens, der Kinderernährung und physischen sowie psychischen Bedürfnissen von Säuglingen und Kleinkindern. An den Nestlé-Ernährungsworkshops, die seit 1982 durchgeführt werden, treffen sich führende Wissenschaftler und Kliniker aus der ganzen Welt, um Themen zu erörtern, die für sie von Bedeutung sind. Ihr Fazit wird in Buch- und Heftform veröffentlicht. Der gute Ruf von Nestlé beruht auch auf ihren Partnerschaften mit weltweit führenden Gesundheits- und Ernährungsinstitutionen wie dem britischen Medical Research Council, dem Institute of Maternal and Child Health in China und der südafrikanischen Stellenbosch-Universität.



«Ist das Leben nicht wunderschön?»
Entwicklung gesundheitsfördernder
Nahrungsmittel für den täglichen
Genuss...



... durch das Erforschen der komplexen
Vorgänge bei Ernährung, Gesundheit
und Krankheit

...die den Bedürfnissen
der Konsumenten entsprechen



Die Nestlé-Stiftung hat zum Ziel, die Ernährung in Entwicklungsländern zu verbessern

Die Nestlé-Stiftung für das Studium der Ernährungsprobleme der Welt

Ein weiterer Aspekt des Nestlé-Engagements zur Horizonterweiterung in der Ernährungswissenschaft zeigt sich in der Gründung (1996) der Nestlé-Stiftung für das Studium der Ernährungsprobleme der Welt. Die Stiftung arbeitet unabhängig und will dazu beitragen, die Ernährung der Bevölkerung in Entwicklungsländern zu verbessern. Hierzu initiiert und unterstützt sie Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der menschlichen Ernährung, die für die Volksgesundheit in Ländern mit geringem bis mittlerem Einkommen von Belang sind, wie sie von der Weltbank definiert werden. Eines der Hauptziele der Stiftung ist der Transfer wissenschaftlicher und technologischer Kenntnisse in Zielländer, und die meisten von der Stiftung gesponserten Forschungsprojekte werden in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern an den Universitäten und Forschungszentren der jeweiligen Länder realisiert.

Das «International Fellowship Programme in Human Nutrition Research», ein Hauptpfeiler der Stiftungsarbeit, soll die Forschungskapazität ausgewählter Ernährungsforscherteams in Ländern mit geringem Einkommen ausbauen und stärken, indem einigen Teammitgliedern eine Ausbildung in Ernährungsforschung angeboten wird. Im Rahmen dieses Programmes gewährt die Nestlé-Stiftung Forschungsstipendien in der menschlichen Ernährungswissenschaft.

Diese Zusammenarbeit gewährleistet, dass Nestlé Zugang zu den besten Wissenschaftlern hat, zu den Vorreitern in der Forschung gehört und die bestmöglichen Produkte entwickelt, die auf die Bedürfnisse der Konsumenten in den verschiedenen Weltregionen abgestimmt sind.

Nutrition und Wellness: Vergangenheit und Zukunft von Nestlé

Henri Nestlé gründete das Unternehmen im 19. Jahrhundert, um für gute Ernährung zu sorgen. Rund 137 Jahre später ist unser Unternehmenszweck noch der gleiche, wobei die Strategische Geschäftsddivision Nutrition den Schwerpunkt unserer heutigen Ernährungsstrategie darstellt und die Plattform für Säuglings- und Kleinkinderernährung, Gesundheits- und Leistungsernährungsprodukte bildet.

Im 21. Jahrhundert bezeugt ein verantwortungsvolles Unternehmen sein Engagement nicht nur mit Stiftungen und Wohltätigkeitsarbeit, sondern auch durch die Verinnerlichung dieser Verantwortlichkeit im operationellen Geschäft. Mit ihrer Ernährungsstrategie tut Nestlé genau dies.

«Unter Glück verstehe ich ein Kleinkind ohne Allergien und mit gesundem Schlaf. Ist das zu viel verlangt?»

«Designerkleidung? Wie wäre es mit Designernahrung, die auf die Ernährungsbedürfnisse der einzelnen Familienmitglieder zugeschnitten ist?»



Die Ausstellung über Ernährung und Wellness am Nestlé-Hauptsitz in Vevey gibt Denkanstöße für Besucher und Nestlé-Mitarbeiter aus aller Welt

Nestlé verpflichtet sich heute, die Bedürfnisse der Konsumenten von morgen zu befriedigen

Nestlé besitzt 511 Fabriken in 86 Ländern der Welt, im Vergleich zu 508 im Jahre 2002. Während des Jahres wurden 29 Fabriken erworben; die Verringerung um 26 Fabriken geht auf Veräusserungen und Schliessungen zurück. Wir setzen viel daran, die operationelle Effizienz der Gruppe zu steigern, durch gemeinsame Anwendung von «Best Practice», modernsten Technologien und Kommunikationsmitteln. Die Versorgungskette wurde effizienter organisiert und Ressourcen konzernweit besser ausgenützt. Darüber hinaus gestalten wir gegenwärtig unsere Produktionsbasis neu, um den Anforderungen des liberalisierten globalen Marktes von heute gerecht zu werden. Gleichzeitig machen wir uns unseren Grössenvorteil zu Nutze und erreichen so ein hohes Mass an Flexibilität bei geringen Kosten.

Allgemeine Informationen

Herstellung und Verkauf der Produkte

Europa	
Belgien	3
Bulgarien	1
Dänemark	2
Deutschland	28
Finnland	1
Frankreich	39
Griechenland	5
Grossbritannien	24
Irische Rep.	2
Italien	24
Niederlande	8
Norwegen	1
Österreich	1
Polen	8
Portugal	6
Rumänien	2
Russland	10
Schweden	4
Schweiz	9
Slowakische Rep.	1
Spanien	16
Tschechische Rep.	3
Türkei	4
Ukraine	2
Ungarn	4
Nord- und Südamerika	
Argentinien	9
Brasilien	22
Chile	7
Costa Rica	1
Dominikanische Rep.	3
Ecuador	2
El Salvador	1
Guatemala	1
Jamaika	1
Kanada	15
Kolumbien	4
Kuba	3
Mexiko	13
Nicaragua	1
Panama	1
Peru	1
Puerto Rico	1
Trinidad und Tobago	1
Uruguay	1
Venezuela	6
Vereinigte Staaten	
	76

Asien, Ozeanien und Afrika	
Ägypten	4
Australien	11
Bahrain	1
Bangladesh	1
Côte d'Ivoire	2
Fiji	1
Ghana	1
Guinea	1
Indien	6
Indonesien	3
Iran	1
Israel	12
Japan	3
Jordanien	1
Kamerun	1
Kasachstan	1
Kenia	1
Libanon	1
Malaysia	6
Marokko	1
Neukaledonien	1
Neuseeland	3
Nigeria	1
Pakistan	5
Papua Neu-Guinea	1
Philippinen	6
Qatar	1
Republik Korea	1
Saudi-Arabien	4
Senegal	1
Singapur	1
Sri Lanka	2
Südafrika	12
Syrien	1
Thailand	6
Tunesien	1
Usbekistan	1
Vereinigte Arabische Emirate	1
Vietnam	4
Volksrepublik China	20
Zimbabwe	1

- Getränke
- Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis
- Fertiggerichte und Produkte für die Küche
- Schokolade, Süßwaren und Biscuits
- Produkte für Heimtiere
- Pharmazeutische Produkte

Die fettgedruckte Ziffer nach dem Land gibt die Anzahl der Fabriken an.

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

		2003	2002
Anzahl der Fabriken	Europa	208	208
	Nord- und Südamerika	170	165
	Asien, Ozeanien und Afrika	133	135
	Total	511	508

Die Geschichte von Nestlé: über die Nahrung zum Wohlbefinden



«Die Idee, so vielen Kindern das Leben gerettet zu haben, ist auch ein Faktor, welcher mitzählt; der blosser Geldgewinn gab mir nicht allein den Anlass zu meiner Erfindung.» (Henri Nestlé, 1869)

Nahrung ist zentral für jedes Leben: Sie ermöglicht nicht nur Überleben, sondern verhilft in geeigneter Menge und Qualität zu besserem Leben, indem sie Gesundheit und Wohlbefinden fördert. Die Erwartungen und Bedürfnisse der Konsumenten an eine bestimmte Ernährung sind nicht feste Grössen, sondern verändern sich über die Zeit, geografische Regionen und Kulturen sowie bestimmte Lebenssituationen hinweg. Diesem steten Wan-

del sucht sich Nestlé seit ihrer Gründung im Jahre 1866 anzupassen. Mit innovativen und ständig erneuerten Produkten reagiert sie auf veränderte Konsumentenbedürfnisse und setzt neue wissenschaftliche Erkenntnisse in wohlschmeckende Lebensmittel um.

Die hohe Sterblichkeitsrate von Säuglingen und der Mangel geeigneter Ersatznahrungsmittel bei fehlender Muttermilch standen am Beginn der Erfindung des «Kindermehl» durch Henri Nestlé. Gleichzeitig konnte er mit seinem ersten Produkt rekonvaleszenten und alten Leuten ein leicht verdauliches, fertig zubereitetes Nahrungsmittel anbieten und legte damit den Grundstein zu dem, was heute unter dem Begriff «Nutrition» verstanden wird.

Zur selben Zeit motivierte der Mangel an unverfälschter Frischmilch in den europäischen Grossstädten die amerikanischen Brüder Page, in der Schweiz 1866 die erste Kondensmilchfabrik in Europa zu gründen. Beide Unternehmen, Nestlé und die Anglo-Swiss Condensed Milk Co., schlossen sich 1905 zusammen und vereinigten damit nicht nur ihr weltweites Distributions- und Produktionsnetz, sondern auch ihr Know-how in der Milchverarbeitung. Das über Jahrzehnte gezielt aufgebaute, einzigartige Netz von Forschungs- und Entwicklungszentren ermöglichte die Entwicklung einer Vielfalt spezifischer Milch- und Diätetikprodukte, von mit Vitaminen angereicherten Präparaten in den 1930er-Jahren bis hin zu den heutigen probiotischen Nahrungsmitteln.

Gestützt auf grösstmögliche Produktqualität und Lebensmittelsicherheit fördert Nestlé das Wohlbefinden und die Gesundheit des Konsumenten unter Berücksichtigung der regionalen Traditionen bezüglich Genuss und Geschmack.

An Genuss und Geschmack denken viele Konsumenten zunächst auch bei den Schokoladeprodukten, die seit 1905 zu Nestlé gehören und 1929 mit

der Übernahme der traditionsreichen Schweizer Schokoladenfirmen Peter, Cailler und Kohler sowie 1988 mit dem Erwerb von Rowntree (*Kit Kat*, *Smarties*) eine bedeutende Erweiterung fanden. Während Jahrhunderten wurde Schokolade, ursprünglich in flüssiger Form, jedoch vorwiegend als Heil- und Stärkungsmittel genossen. Wegen ihres hohen Nährwerts wird sie seit langem auch als beliebte Zwischenverpflegung für alle Arten von Freizeitaktivitäten geschätzt. Die Ausdehnung unserer Aktivitäten in den Bereich «Performance nutrition» (Leistungsernährung) mit der Übernahme von *PowerBar* im Jahr 2000 folgt diesem Trend.

Als eigentlicher Pionier bei der Schaffung von «Convenience»-Produkten kann Julius Maggi angesehen werden, der 1884 mit der Leguminosensuppe den Arbeiterfamilien eine eiweissreiche, preiswerte und schnell zubereitende Ernährung bot. Nach dem Erwerb der Firma Maggi 1947 ergänzten Konserven, Tiefkühlprodukte und die italienische Küche die Produktpalette von Nestlé in diesem Bereich. Mit dem Aufbau der FoodServices-Sparte und der Übernahme von Chef America 2002 trug Nestlé der zunehmenden «Ausser-Haus»-Verpflegung Rechnung.

Produktlinien mit spezifischen Ernährungseigenschaften (weniger Salz, Kalorien usw.) sollen zudem jungen und älteren gesundheitsbewussten Konsumenten helfen, individuelle Ernährungsziele (z. B. Gewichts- oder Cholesterin-Reduktion) zu erreichen. *Nestlé HomeCare* bietet Patienten zu Hause in gewissen Ländern spezifische nährstoffreiche Nahrungsmittel und Dienstleistungen an.

Den Weg von der Nahrungs- zur Wellness-Company verdeutlicht auch die Entwicklung in der Getränke-sparte: Nestlé erweiterte hauptsächlich in den letzten zehn Jahren ihre traditionell breite und erfolgreiche Palette an Stärkungs- und Genussmittelgetränken (*Milo* 1934, *Nescafé* 1938, *Nestea* 1944, *Nesquik* 1948, *Nespresso* 1986) mit Mineral- und

Tafelwasser (*Vittel* 1969, *Perrier* 1992, *Nestlé Pure Life* 1998, *Nestlé Aquarel* 2000).

Zum individuellen Wohlbefinden vieler Menschen tragen ihre Haustiere bei. Mit dem Erwerb von *Carnation* erfolgte 1985 der Einstieg in den Bereich Heimtiernahrung, in dem Nestlé durch das Zusammengehen mit Spillers (1998) und Purina (2001) zum weltweiten Co-Leader avancierte.

Seit 1974 besitzt Nestlé zudem eine indirekte Beteiligung an L'Oréal. Nach dem 1989 gegründeten Joint Venture Galderma im Bereich Dermatologie verbindet das 2002 abgeschlossene Joint Venture Laboratoires Innéov die Kompetenz von Nestlé in der Ernährungsforschung mit jener von L'Oréal in der Kosmetik. Damit wird eine weitere Dimension der Ernährung genutzt, über bestimmte Nahrungsergänzungsstoffe Schönheit und Wohlbefinden zu fördern.

Wie viel versprechend der 1977 mit der Übernahme von Alcon erfolgte Schritt in den Pharmabereich war, zeigte sich am teilweisen Börsengang (rund 25%) 2002.

Mit dem Ziel, eine optimale Ernährung sicherzustellen, berücksichtigt Nestlé die Erwartungen, die immer mehr Menschen mit Nahrungsmitteln verbinden, und leistet über die traditionellen Anliegen von Lebenserhaltung, Genuss und Convenience hinaus auch einen Beitrag zur Gesundheit und Vorbeugung gegen Krankheiten.

Auf Grund unserer über hundertjährigen Erfahrung wissen wir, dass das Vertrauen unserer Konsumenten auf der Qualität und Sicherheit unserer Produkte fusst. Ebenso wissen wir, dass wir dieses Vertrauen tagtäglich neu erarbeiten müssen.

Weitere Informationen zur Nestlé-Geschichte finden Sie unter: www.nestle.com (all about Nestlé / history).

1866 Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
Kondensmilch

1867 Henri Nestlé's Kindermehl
Kindermehl

1905 Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
(Neuer Name nach Fusion)

1929 Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses AG

1938 Entwicklung von *Nescafé*

1947 Nestlé Alimentana AG
(neuer Name nach der Fusion mit Maggi)

1960 Crosse & Blackwell

1969 Vittel

1971 Ursina-Franck

1973 Stouffer

1974 L'Oréal (Minderheitsbeteiligung)

1977 Nestlé AG

1977 Alcon

1985 Carnation

1985 Friskies

1986 Herta

1988 Buitoni-Perugina

1988 Rowntree

1992 Perrier

1993 Finitalgel

1994 Alpo

1998 Sanpellegrino

1998 Spillers Petfoods

2000 PowerBar

2001 Ralston Purina

2002 Schöller

2002 Chef America

2003 Mövenpick

2003 Dreyer's

2003 Powwow



Farine Lactée für Kinder, alte und rekonvaleszente Menschen



Gala-Peter-Werbung mit Bergsteiger

Traktanden der 137. ordentlichen Generalversammlung der Nestlé AG

Donnerstag, den 22. April 2004,
um 15.00 Uhr
im «Palais de Beaulieu» in Lausanne

- 1 Jahresbericht; Jahresrechnung
der Nestlé AG und Nestlé-
Konzernrechnung; Bericht
der Revisoren
- 1a Jahresbericht und Jahres-
rechnung 2003 der Nestlé AG;
Bericht der Revisionsstelle
- 1b Konzernrechnung 2003
der Nestlé-Gruppe; Bericht
der Konzernrechnungsprüfer
- 2 Entlastung des Verwaltungsrates
und der Konzernleitung
- 3 Beschlussfassung über
die Verwendung des Bilanz-
gewinnes der Nestlé AG
- 4 Wahlen in den Verwaltungsrat
- 4a Sir Edward George
(für eine Amtsdauer von 3 Jahren)
- 4b Herr Kaspar Villiger
(für eine Amtsdauer von 5 Jahren)
- 4c Herr Rolf Hänggi
(für eine Amtsdauer von 4 Jahren)
- 4d Herr Daniel Borel
(für eine Amtsdauer von 5 Jahren)
- 4e Frau Carolina Müller
(für eine Amtsdauer von 5 Jahren)

Wahlen in den Verwaltungsrat
Zur Generalversammlung vom
22. April 2004 laufen die Mandate von
Frau Vreni Spoerry, Lord Simpson und
Herrn Arthur Dunkel aus. Sie stehen
nicht für eine weitere Amtszeit zur
Verfügung.

Der Verwaltungsrat schlägt der Gene-
ralversammlung folgende Kandidaten
zur Wahl vor:

Sir Edward George, Britischer
Staatsangehöriger, geboren 1938,
ehemaliger Gouverneur der Bank
von England.

Herr Kaspar Villiger, Schweizerischer
Staatsangehöriger, geboren 1941, alt
Bundesrat und ehemaliger Bundes-
präsident der Schweizerischen
Eidgenossenschaft.

Herr Rolf Hänggi, Schweizerischer
Staatsangehöriger, geboren 1943,
Vize-Präsident des Verwaltungsrates
der Roche Holding AG, Basel,
Schweiz.

Herr Daniel Borel, Schweizerischer
Staatsangehöriger, geboren 1950,
Mitbegründer und Präsident des
Verwaltungsrates der Logitech
International S.A., Apples, Schweiz.

Frau Carolina Müller, Schweizerische
Staatsangehörige, geboren 1968,
Präsidentin des Verwaltungsrates der
Müller-Möhl Group, Zürich, Schweiz.

Alle Kandidaten entsprechen den
Nominationskriterien, welche insbe-
sondere Berufserfahrung, Tätigkeit in
einem internationalen Umfeld sowie
die Fähigkeit zu einer freien
Meinungsbildung umfassen. Diese
Vorschläge reflektieren den Wunsch,
im Verwaltungsrat der Nestlé AG
weiterhin die für die Gruppe notwen-
digen Kompetenzen und Erfahrungen
sicherzustellen und zu verstärken.

Nächste ordentliche General-
versammlung:
Donnerstag, den 14. April 2005,
im «Palais de Beaulieu» in Lausanne

Wichtige Daten 2004

21. April 2004
Bekanntgabe des Umsatzes für das
erste Quartal 2004

22. April 2004
137. ordentliche Generalversammlung
im «Palais de Beaulieu», Lausanne

28. April 2004
Auszahlung der Dividende

18. August 2004
Veröffentlichung des Halbjahres-
berichts Januar/Juni 2004

21. Oktober 2004
Bekanntgabe des Umsatzes
für die ersten neun Monate 2004;
Herbst-Pressekonferenz

Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2003 waren die Aktien der Nestlé AG an folgenden Börsen kotiert (ISIN Nummer: CH0012056047): SWX Swiss Exchange, London, Paris und Frankfurt (De-kotierung am 3. März 2004). Auf Nestlé-AG-Aktien ausgestellte «American Depositary Receipts» (ADRs) (ISIN Nummer: US6410694060) werden in den Vereinigten Staaten durch JPMorgan Chase Bank ausgegeben.

Sitze der Gesellschaft

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

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

Weitere Auskünfte

Weitere Exemplare dieses Dokuments bestellen Sie bitte unter www.nestle.com/Html/MediaCenter/order.asp

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an
Nestlé AG
«Investor Relations»
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Schweiz)
Tel. +41 (0)21 924 35 09
Fax +41 (0)21 924 28 13
E-Mail: ir@nestle.com oder die Website www.ir.nestle.com

Der Geschäftsbericht, die finanzielle Berichterstattung und der Bericht zur Corporate Governance sind in Englisch, Französisch und Deutsch im Format PDF via Internet unter www.ir.nestle.com erhältlich. Die finanzielle Berichterstattung steht zudem im Format HTML zur Verfügung.

Für Auskünfte in Bezug auf das Aktienregister (Eintragungen, Übertragungen, Adressänderungen, Dividenden, usw.) wenden Sie sich bitte an
Nestlé AG
Aktienbüro
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Schweiz)
Tel. +41 (0)41 785 20 20
Fax +41 (0)41 785 20 24
E-Mail: shareregister@nestle.com

Die Gesellschaft bietet die kostenlose Verwahrung der an der SWX Swiss Exchange gehandelten Nestlé-AG-Aktien in ihrem Aktienbüro in Cham an.

Internet-Adresse:
<http://www.nestle.com>

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

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

© 2004, Nestlé S.A., Cham und Vevey (Schweiz)

Konzept: Nestec AG, Marketing Communications, Corporate Identity and Design, Vevey (Schweiz), mit messi & schmidt, Lausanne (Schweiz)

Bilder: Andrea Diglas, Zürich (Schweiz);

Cédric Widmer, Strates, Lausanne (Schweiz)

apg image Ltd., Vevey (Schweiz)

Druck: Genoud, Entreprise d'arts graphiques S.A., Le Mont-sur-Lausanne (Schweiz)