

150. jährliche Generalversammlung der Nestlé AG Lausanne, den 6. April 2017



Ansprachen

Peter Brabeck-Letmathe

Präsident des Verwaltungsrats

Ulf Mark Schneider

Chief Executive Officer

Ausschlussklausel

Diese Rede entspricht unter Umständen nicht dem gesprochenen Wort.

Diese Rede enthält Ausblicke, die die gegenwärtigen Ansichten und Einschätzungen des Managements widerspiegeln. Diese Ausblicke sind mit bestimmten Risiken und Unsicherheiten verbunden, die dazu führen könnten, dass Ergebnisse von den in den Ausblicken angegebenen materiell abweichen. Mögliche Risiken und Unsicherheiten schliessen Faktoren wie allgemeine Wirtschaftsbedingungen, Währungseinflüsse, Wettbewerbsdruck im Hinblick auf Produkte und Preise sowie regulatorische Entwicklungen ein.

Ansprache von Herrn Peter Brabeck-Letmathe

Präsident des Verwaltungsrats

Übersetzung des französischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren

Wie Sie wissen, war 2016 das Jahr des 150. Jubiläums der Gründung von Nestlé, nicht weit von hier, in Vevey. Genau wie damals sind wir auch heute noch immer vom gleichen Innovationsgeist beseelt, vom Qualitätsbewusstsein und dem Streben nach Leistung, wie unsere Gründer, Henri Nestlé und die Brüder Page. Und nach wie vor lassen wir uns von unseren Werten leiten, die in gegenseitigem Respekt verankert sind. Im Mittelpunkt steht nach wie vor dasselbe Unternehmensziel – die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen – anhand dessen wir für Sie, unsere Aktionäre, Wert schaffen.

Im Jahr 2016 hat Ihr Unternehmen solide operative und finanzielle Ergebnisse erzielt, und befindet sich damit unter den Branchenbesten, auch wenn sie unterhalb unserer Erwartungen liegen. Erreicht haben wir diese Ergebnisse trotz des wirtschaftlich und politisch schwierigen und unbeständigen Umfelds in vielen Regionen der Welt und trotz der deflationären Tendenzen in Westeuropa.

Die Ergebnisse bestätigen sowohl die Robustheit unseres Unternehmens als auch seine Flexibilität sowie seine Fähigkeit zu einer nachhaltigen, rentablen und zukunftsorientierten Führung seiner Geschäfte. So investieren wir auch weiterhin in unseren künftigen Erfolg – in Bezug auf die Entwicklung unserer Marken, unserer Innovationen, unserer Forschung und unserer Mitarbeitenden. Gleichzeitig investieren wir auch in die weitere Verbesserung der operativen Effizienz Ihres Unternehmens.

2016 war auch ein entscheidendes Jahr, die Weichen für die Zukunft von Nestlé zu stellen. Mit der Ernennung von Ulf Mark Schneider zum CEO der Nestlé Gruppe hat Ihr Verwaltungsrat einstimmig eine Persönlichkeit berufen, die Ihrem Unternehmen die Kompetenzen, die Erfahrung und das Know-how bringt, die notwendig sind, um sich den zukünftigen Herausforderungen mit Vertrauen und Ehrgeiz zu stellen, die auf ein Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen zukommen.

Ich bedanke mich für die gute Führung durch unsere Geschäftsleitung, die hier an meiner Seite sitzt. Ich möchte meiner Wertschätzung für Paul Bulcke Ausdruck

geben für die Art und Weise, wie er Nestlé gesteuert hat, nicht nur während des Jahres 2016, sondern während der neun Jahre, in denen er an der Spitze unseres Unternehmens stand.

Des Weiteren möchte ich die 328 000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Nestlé in der ganzen Welt beglückwünschen und ihnen für die geleistete Arbeit und ihren grossartigen Einsatz danken.

Allen spreche ich im Namen des Verwaltungsrats und – so bin ich mir sicher – auch in Ihrer aller Namen meinen besten Dank aus.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens wissen Ihr Vertrauen, Ihre Treue und Ihre langfristige Ausrichtung zu schätzen. Im Einklang mit unserer langfristigen Strategie schlägt Ihnen der Verwaltungsrat einmal mehr eine Erhöhung der Dividende auf CHF 2.30 je Aktie vor. Wenn Sie diesem Vorschlag zustimmen, wird sich der Gesamtbetrag der an Sie ausbezahlten Dividende dieses Jahr auf mehr als CHF 7,1 Milliarden belaufen.

Die Aktie unseres Unternehmens bietet eine erstklassige Rendite, was insbesondere angesichts der Unbeständigkeit der Finanzmärkte und der aktuellen Wechselkurse eine Erwähnung verdient. Seit 1942 hat Ihr Unternehmen die seinen Aktionären ausbezahlte Dividende kein einziges Mal gekürzt. Seit nunmehr 21 Jahren, nämlich seit 1995, ist die Dividende Jahr um Jahr gestiegen.

Ich bitte nun Ulf Mark Schneider, Ihnen das Geschäftsergebnis des Jahres 2016 zu präsentieren und Ihnen seine Gedanken zu den Zukunftsperspektiven von Nestlé näher zu erläutern.

Präsentation von Ulf Mark Schneider, Chief Executive Officer (s. Seite 9)

Sehr geehrte Damen und Herren, Aktionärinnen und Aktionäre

Wir haben soeben das 150-jährige Bestehen von Nestlé gefeiert, zu einem Zeitpunkt, in dem unsere Branche an einem Wendepunkt ihrer Geschichte angelangt ist. Mit den derzeitigen Entwicklungen und Tendenzen sowie den sich wandelnden Lebensgewohnheiten verändern sich auch die Erwartungen der Konsumenten gegenüber Nestlé. Darüber hinaus ist das Wettbewerbsumfeld zahlreichen Änderungen unterworfen. Wir stehen am Vorabend einer «vierten industriellen Revolution», einer Verwandlung der Gesellschaft, wie es sie bisher nicht gab, reich an Herausforderungen, aber vor allem auch an grossen Chancen.

Wir durchleben eine Zeit tief greifender Änderungen, Turbulenzen und Ungewissheiten. Das erste Mal seit Jahrzehnten werden wir erneut Zeugen von wichtigen geopolitischen Spannungen. Wir konstatieren zunehmend populistische Strömungen und die damit einhergehende Abschottung und Ausgrenzung. Unsere Gesellschaften sind mit tief gehenden Änderungen konfrontiert und mit einer vollständigen Neustrukturierung der wirtschaftlichen Modelle, die mehr und mehr von den extrem schnellen Entwicklungen der digitalen Welt beeinflusst werden.

Auch wenn die Zeit des Wohlstands, die wir erlebt haben, zu einer massiven Reduzierung der Armut auf der Welt geführt hat, so sehen wir doch mehr und mehr soziale Spannungen, die häufig mit der ungleichen Verteilung des wirtschaftlichen Mehrwerts und des Reichtums verbunden sind. Die Wirtschaftstätigkeit, der freie und der internationale Handel, welche die Grundlage für eine Periode noch nie dagewesener Wertschöpfung und Wohlstands boten, sind heute bedroht.

In diesem Kontext und trotz gewisser bemerkenswerter Fortschritte, vor allem in den Entwicklungsländern, bleibt viel zu tun, um die Armut auszumerzen, die zwei Seiten der Fehlernährung – Über- und Unterernährung – zu beseitigen und folglich die Gesundheit von exponierten Bevölkerungsgruppen zu verbessern. All dies ist ganz klar ein Teil der nachhaltigen Entwicklungsziele bis zum Jahr 2030, wie sie von den Vereinten Nationen verkündet wurden und die wir unterschreiben und aktiv unterstützen.

Sehr geehrte Damen und Herren

Eine der grossen Herausforderungen der Menschheit im Verlauf ihrer Geschichte war es, eine ausreichende Menge Nahrung für ihr Überleben und ihre Entwicklung zu sichern. Wichtige Fortschritte in den letzten Jahrzehnten waren höhere landwirtschaftliche Erträge und die Errungenschaften der Nahrungsmittelindus-

trie in Bezug auf Sicherheit, Nährwert und erschwinglichere Preise von Lebensmitteln.

Doch die Zukunft birgt für die Ernährungssicherheit eine Reihe von Risiken: Das schnelle Bevölkerungswachstum, gekoppelt mit höherem Einkommen, wird bis 2030 eine gesteigerte Nachfrage bewirken: 35% mehr für Lebensmittel, 40% mehr für Wasser und 50% mehr für Energie. Ausserdem werden 2050 mehr als zwei Drittel der Weltbevölkerung in städtischen Agglomerationen wohnen. Dadurch werden sich die Produktionsmethoden und der Konsum von Nahrungsmitteln tiefgreifend verändern.

Wichtig zu wissen ist auch, dass heute weltweit eine von drei Personen unter Fehlernährung leidet. Bei manchen Bevölkerungsgruppen tritt diese Fehlernährung als Unterernährung zutage, also als Mangel an Kalorien und Nährstoffen. Bei anderen Gruppen handelt es sich um eine Überernährung, also einen Überschuss an Kalorien. Dies, zusammen mit dem zunehmend «sitzenden» Lebensstil, führt zu Übergewicht und Adipositas sowie den nicht übertragbaren Krankheiten, die damit einhergehen. In gewissen Ländern ist dies zum wichtigsten Problem der öffentlichen Gesundheit und zur Todesursache Nummer 1 geworden.

Entsprechend wird immer deutlicher, dass die Nahrungsmittelproduktion in ausreichenden Mengen noch keineswegs eine Garantie für Ernährungssicherheit ist. Heute ist zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit absolut klar, dass Nahrungsmittel nicht nur in genügender Menge, sondern vor allem in besserer Nährwertqualität produziert werden müssen. In Zukunft wird die Ernährungssicherheit eine entscheidende Rolle spielen.

Und genau in diesem Kontext liegt die Zukunft unseres Unternehmens. Eine Zukunft, die Nestlé gestaltet, um die enormen Chancen zu ergreifen, die sich unserem Unternehmen, unseren Konsumenten und unseren Aktionären eröffnen.

Wir investieren in die Wissenschaft und in Innovationen, um die therapeutische Rolle der Ernährung zu entwickeln und voranzutreiben. Wir arbeiten an Neuerungen, um personalisierte Ernährungslösungen bereitzustellen, die es erlauben, die Gesundheit besser zu pflegen, Krankheiten vorzubeugen und manche sogar zu heilen.

Wir werden unsere Produkte und unsere traditionellen Marken auch weiterhin anpassen, damit sie unseren Konsumenten zu einem gesunden und glücklichen Leben verhelfen. Wir sind überzeugt, die Fähigkeiten und Kenntnisse zu haben, um unseren Konsumenten nicht nur die gesündesten, sondern auch die schmackhaftesten Produkte in sämtlichen Kategorien zu bieten, in denen wir präsent sind.

Die rasche Einführung technologischer Neuerungen beschränkt sich bei uns nicht nur auf Produktinnovationen, sondern erstreckt sich auf alle unsere Aktivitäten: um Innovationen voranzutreiben und Effizienzvorteile zu gewinnen, um die Kommunikation und den Dialog mit der Welt um uns herum zu verbessern.

Wachstum ist und bleibt auch in Zukunft das beste Mittel für die langfristige Wertschöpfung. In einer Zeit, in der sich eine immer stärkere Konsolidierung innerhalb unseres Tätigkeitsbereichs und in unserer Branche abzeichnet, in einer Zeit, in der manche unserer Konkurrenten drastische Kostensenkungen zu ihrem wichtigsten oder einzigen Schlachtpferd machen, ist es wichtig, die Bereitschaft von Nestlé zu bekräftigen, Wertschöpfung durch Wachstum zu erreichen. Ein nachhaltiges und rentables Wachstum.

Damit wir die Möglichkeit haben, in dieses Wachstum zu investieren, insbesondere durch Innovation und Renovation, müssen wir – so viel ist klar – unsere operative Effizienz steigern, um die Ressourcen freizusetzen, die wir zur Unterstützung des Wachstums unserer Marken brauchen. Veränderung und Infragestellung werden Herausforderungen sein, die Nestlé meistern wird.

Nestlé besitzt die menschlichen, die technologischen und die finanziellen Kapazitäten, um auch weiterhin zu wachsen und Wert zu schaffen – sowohl für Sie, unsere Aktionäre, als auch für die Gesellschaft als Ganzes. Genau das meint Nestlé mit «Gemeinsamer Wertschöpfung».

Schliesslich möchte ich auf die hohe Qualität unserer Teams und unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinweisen. Am Firmensitz und auch in unseren Märkten. Auf Führungsebene und auf allen Stufen des Unternehmens. In der Schweiz und in der ganzen Welt. Es sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Nestlé, die den Unterschied machen und dies auch weiterhin tun werden, dank ihren Fähigkeiten, ihrem Know-how, ihrem Einsatz und ihrer Leidenschaft. Ich möchte hier meinem Vertrauen Ausdruck verleihen, das ich in die Unternehmensleitung habe, die das Unternehmen in die Zukunft führen wird. Mit Paul Bulcke, der heute als Verwaltungsratspräsident der Nestlé Gruppe kandidiert, Ulf Mark Schneider, CEO der Gruppe, und schliesslich den Mitgliedern der Geschäftsleitung hier an meiner Seite, liegen die Zukunft und der Erfolg von Nestlé in den Händen von erfahrenen Profis und von einem kompetenten und engagierten Team.

Dank eines starken Unternehmenssinns, der sie alle beflügelt, und dank Werten, die ihnen die Richtung vorgeben, werden alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Nestlé Ihr Unternehmen zu den Ergebnissen befähigen, die Sie mit Recht erwarten. Nestlé mit einem derart aussergewöhnlichen menschlichen Kapital zu verlassen, das erfüllt mich mit dem grössten Stolz.

Zum Schluss möchte ich den Mitgliedern des Verwaltungsrats meinen wärmsten Dank für ihren grossen Einsatz, ihre Kompetenz und ihre Unterstützung aussprechen. Und schliesslich möchte ich auch Ihnen, liebe Aktionäre und Aktionärinnen, danken – für Ihre Treue und Ihr Engagement gegenüber Nestlé. Über 20 Jahre lang hatte ich das Vergnügen und die Ehre, unser grossartiges Unternehmen zu leiten und ihm dann als Präsident vorzustehen. Während all dieser Jahre haben Sie mir Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen geschenkt. Das schätze ich sehr.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Ansprache von Herrn Ulf Mark Schneider

Chief Executive Officer

Übersetzung des englischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.

Vielen Dank, Peter.

Guten Tag, sehr geehrte Damen und Herren, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

Es ist mir eine grosse Ehre, heute hier bei Ihnen zu sein.

Bevor ich unsere Ergebnisse für das Jahr 2016 erläutere, bitte ich Sie um Verzeihung, dass ich meine Ansprache nicht auf Französisch fortführe. Ich möchte Ihnen aber versichern, dass die Verbesserung meiner Französischkenntnisse eine meiner Prioritäten ist.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Unser organisches Wachstum für 2016 lag am oberen Ende unserer Branche, doch am unteren Ende unserer Erwartungen. Wir verzeichneten eine solide Verbesserung der operativen Ergebnismarge und unser Geldfluss stieg erheblich.

2016 war nicht einfach, doch unsere 328000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt zeigten sich der Herausforderung gewachsen. In Ihrer aller Namen danke ich ihnen für ihr Engagement und ihren persönlichen Einsatz für Nestlé. Dank ihrer harten Arbeit und ihrer Leistungen sind wir gut gerüstet für 2017 und darüber hinaus.

Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf unsere finanziellen Ergebnisse von 2016 werfen.

Der Gesamtumsatz der Nestlé Gruppe erreichte 89,5 Milliarden Schweizer Franken. Das organische Wachstum betrug 3,2%, das interne Realwachstum stieg auf ein Dreijahreshoch von 2,4%. Unser Wachstum war breit abgestützt, was die Stärke und Robustheit unseres Portfolios verdeutlicht.

Dieses Wachstum ist das Ergebnis unserer Investitionen in Innovation und Forschung und Entwicklung, in Markenunterstützung und neue Vertriebskanäle

wie E-Commerce. Dieser legte allein im Vorjahr um beinahe 20% zu und macht nun beinahe 5% des Gesamtumsatzes aus.

E-Commerce ist nur eines der Beispiele, wie Nestlé sich digitale Technologien zunutze macht. Denn auch unsere Kommunikation, unser Marketing, unsere Serviceleistungen und die neuen Geschäftsmodelle sind zunehmend digital inspiriert. Ausserdem gestalten wir unsere internen Abläufe mithilfe von digitalen Lösungen und Tools effizienter.

2016 belief sich das operative Ergebnis auf 13,7 Milliarden Schweizer Franken bzw. 15,3% des Umsatzes. Dies ist eine Verbesserung um +30 Basispunkte bei konstanten Wechselkursen. Dieses Ergebnis erzielten wir bei gleichzeitigen Investitionen in unser zukünftiges Wachstum.

Der Reingewinn erreichte 8,5 Milliarden Schweizer Franken. Der bereinigte Gewinn je Aktie bei konstanten Wechselkursen stieg um 3,4%. Dies ist am unteren Ende unserer Erwartungen, aber wir arbeiten daran.

Unser Geldfluss liegt, wie schon seit vielen Jahren, am oberen Ende der Branche. 2016 verbesserte sich der operative Geldfluss um 1,3 Milliarden Schweizer Franken auf 15,6 Milliarden. Der freie Geldfluss verbesserte sich um 200 Millionen Schweizer Franken auf 10,1 Milliarden bzw. 11,3% des Umsatzes.

Damit sind wir am Ende unseres Überblicks zum finanziellen Ergebnis des Jahres 2016 angelangt. Lassen Sie mich nun einige meiner Perspektiven für die Zukunft von Nestlé erläutern.

In den letzten Monaten war ich bei Nestlé Organisationen rund um die Welt zu Besuch. Dabei habe ich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getroffen und viel über unser Geschäft erfahren. Ich konnte selbst die vielen Chancen sehen, die sich uns bieten, und auch einige der Herausforderungen, die sich uns stellen. Vor allem jedoch habe ich die spezifischen Stärken unseres Unternehmens gesehen: den Erfahrungsschatz unserer Leute, die Stärke unserer Marken, unsere branchenführende Forschung und Entwicklung sowie die Innovationsfähigkeit.

Der Erfolg von Nestlé gründet auf seiner Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Strategie. Diese ist jetzt mehr denn je relevant, da Menschen auf der ganzen Welt ein gesünderes Leben führen wollen. Sie interessieren sich für die Rolle, die gute Ernährung für ihre persönliche Gesundheit und ihr Wohlbefinden spielt. Nestlé ist gut positioniert, um sie dabei zu unterstützen.

Die Stärke und das Ausmass unserer Forschung und Entwicklung befähigen uns, das Ernährungsprofil unserer Produkte ständig zu verbessern und sie gleichzeitig schmackhaft zu machen. Dazu gehören zum Beispiel die Senkung des Salz- und Zuckergehalts oder der Zusatz von Vollkorn, Gemüse und Mikronährstoffen.

Zusätzlich zu unserem Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft, das den Kern unseres Unternehmens bildet, sind wir dabei, zwei neue gesundheitsorientierte Plattformen aufzubauen: *Nestlé Health Science* und *Nestlé Skin Health*.

Wenn ich mich umschaue in der Welt, sehe ich eine Industrie, die einen grundlegenden Wandel durchmacht, wie wir ihn noch nicht gesehen haben. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf radikale Kostensenkungen, um auf kurze Sicht hohe Gewinne zu erzielen. Dabei geht ihr organisches Wachstum jedoch zurück oder wird gar negativ. Wir sind überzeugt, dass diese Herangehensweise nicht nachhaltig ist. Gleichzeitig profitieren Startup-Unternehmen von der steigenden Nachfrage nach lokalen, handgemachten und Bio-Produkten. Sie sind in der Lage, schnell Innovationen herauszubringen und rasch auf Marktveränderungen zu reagieren.

Wir bei Nestlé glauben, dass nachhaltige Wertschöpfung das Ergebnis von Wachstum und operativer Effizienz ist. Dies sind meine beiden Prioritäten für unser Unternehmen. Gekoppelt mit einem gesunden Bewusstsein für Dringlichkeit, werden wir damit auch weiterhin den Erfolg von Nestlé sicherstellen.

Um Wachstum zu erzeugen, investieren wir in unsere schnell wachsenden Kategorien und Regionen, in Produkt- und Geschäftsmodell-Innovation und in die Chancen der Digitalisierung. In unserem jetzigen Umfeld ist Geschwindigkeit ein entscheidender Faktor. Deshalb müssen wir schnell handeln, um die sich laufend ändernden Konsumententrends rechtzeitig zu erkennen und sinnvolle Innovationen auf den Markt zu bringen. In Bereichen, in denen wir ein geringeres Wachstum verzeichnen, treffen wir die notwendigen Massnahmen.

Zur Freisetzung der Ressourcen, die wir für die Unterstützung unseres Wachstums brauchen, arbeiten wir an der Verbesserung von Nestlés operativer Effizienz. Die letztes Jahr angekündigten strukturellen Kosteneinsparungsprogramme spielen dabei eine wichtige Rolle.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Kontinuität und Veränderung. Diese zwei Begriffe beschreiben den Weg nach vorn für Nestlé. *Kontinuität* – Aufbauen auf der starken Ernährungs-, Gesund-

heits- und Wellness-Strategie unseres Unternehmens. *Veränderung* – Steigern der Geschwindigkeit und Vereinfachung unserer Arbeitsabläufe.

Ich bin zuversichtlich, dass Nestlé hat, was es braucht, um erfolgreich zu sein: eine robuste Strategie, unvergleichliche globale Reichweite, branchenführendes Know-how und vor allem unsere Leute: Tausende von Kollegen und Kolleginnen rund um den Erdball, die Nestlé zu dem machen, was es ist.

Ich danke Ihnen für ihr Engagement und für ihre Treue zu unserem Unternehmen.



© 2017, Nestlé AG, Vevey (Schweiz)

Konzept und Ausführung: Nestec AG, Vevey (Schweiz)