

151. jährliche Generalversammlung der Nestlé AG Lausanne, den 12. April 2018



Ansprachen

Paul Bulcke

Präsident des Verwaltungsrats

U. 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 Paul Bulcke

Präsident des Verwaltungsrats

Übersetzung des französischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren

2017 war ein Jahr, in dem nicht nur Ihr Unternehmen, sondern auch unser Wirtschafts- und Wettbewerbsumfeld bedeutende Veränderungen und Entwicklungen erfahren haben.

Die 2017 erzielten Ergebnisse zeigen jedoch erneut, dass Ihr Unternehmen zu den leistungsstärksten seiner Branche zählt. Obwohl wir beim organischen Wachstum unser Ziel verfehlt haben, zählten wir auch hier zu den Spitzenreitern unseres Sektors. Besonders betonen möchte ich an dieser Stelle unser Volumenwachstum, das das stärkste der Branche ist und bei dem Nestlé ihre gesamte direkte Konkurrenz hinter sich liess.

Die operative Ergebnismarge verbesserte sich im Jahr 2017 deutlich. Ihr Unternehmen hat zudem seine Effizienz gesteigert und seine strukturellen Kosten gesenkt. Es hat für die Verwaltung seines Portfolios und die Vereinfachung seiner Organisation und seiner operativen Aktivitäten klare Entscheidungen getroffen. Diese Massnahmen haben im Jahr 2017 bereits positive Wirkungen gezeigt und der Nestlé-Gruppe eine gute Ausgangslage verschafft, um ihre Ziele zu erreichen.

Diese Ergebnisse bestätigen die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens und seine Fähigkeit, vielfältige Chancen zu nutzen und sich an die Gegebenheiten seines Wettbewerbsumfelds anzupassen. Erlauben Sie mir daher, die gute Leistung der Konzernleitung hier an meiner Seite zu loben. Ihre Entschlossenheit, die notwendigen Veränderungen vorzunehmen und weiter in die Entwicklung von Nestlé zu investieren, wird vom Verwaltungsrat uneingeschränkt unterstützt.

Ich möchte aber auch den 323 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Nestlé auf der ganzen Welt danken. Ihre Arbeit, ihre Leidenschaft und ihr Engagement – unter oft schwierigen Bedingungen – haben den Erfolg Ihres Unternehmens erst möglich gemacht. Ich bedanke mich bei ihnen allen im Namen des Verwaltungsrats und darf dies sicher auch in Ihrer aller Namen tun.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Jahr 2017 hat Ihr Verwaltungsrat die Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Strategie Ihres Unternehmens erneut bestätigt. Es handelt sich dabei um eine differenzierte Strategie, die den sich verändernden Bedürfnissen der Gesellschaft und der Konsumenten von heute und morgen gerecht wird. Ihr Verwaltungsrat hat die Wachstums- und Rentabilitätsziele bis 2020 genehmigt. Er bestätigte die zentrale Rolle, die Innovation und Wachstum für die Wertschöpfung spielen. Die Verbesserung unserer Margen, die Rationalisierung unseres Portfolios, die Allokation von Kapital und unsere vorsichtige Akquisitionspolitik ermöglichen es uns, unsere Ziele zu erreichen. Der Verwaltungsrat hat im Übrigen letztes Jahr ein neues Aktienrückkaufprogramm über 20 Milliarden Franken bis 2020 genehmigt.

Des Weiteren hat Ihr Verwaltungsrat im Jahr 2017 an der Spitze des Unternehmens für einen reibungslosen Übergang mit einem neuen Delegierten des Verwaltungsrats und einen neuen Verwaltungsratspräsidenten gesorgt. Er hat sich ferner mit seiner Erneuerung beschäftigt und sichergestellt, dass die neuen Mitglieder des Verwaltungsrats – darunter die drei Kandidaten, die Ihnen heute vorgestellt werden – die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen, damit Nestlé künftig ehrgeizige Ziele verfolgen und langfristig erfolgreich sein kann.

Im gesamten Jahr 2017 hat der Verwaltungsrat auch Ihnen – unseren Aktionärinnen und Aktionären – zugehört und Ihre Anliegen, Fragen und Vorschläge wahrgenommen.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Nestlé wissen Ihr Vertrauen, Ihre Treue und Ihre langfristige Ausrichtung zu schätzen. Im Einklang mit dieser langfristigen Strategie schlägt Ihnen der Verwaltungsrat einmal mehr eine Erhöhung der Dividende auf 2.35 Franken je Aktie vor. Wenn Sie diesem Vorschlag zustimmen, wird sich der Gesamtbetrag der an Sie ausbezahlten Dividende dieses Jahr auf mehr als 7,1 Milliarden Franken belaufen. Es wäre zudem die 23. Dividendenerhöhung in Folge.

Ich bitte nun den Delegierten des Verwaltungsrats, Mark Schneider, die Ergebnisse Ihres Unternehmens im Jahr 2017 vorzustellen.

Präsentation von U. Mark Schneider, Chief Executive Officer (s. Seite 7)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Eine über 150-jährige Erfolgsgeschichte wie die von Nestlé basiert auf einem soliden Fundament. Erlauben Sie mir daher, Ihnen einige der Überzeugungen Ihres Verwaltungsrats näherzubringen, auf deren Grundlage er die wirtschaftliche Gesundheit, die Zukunft und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen will.

Erstens: Ihr Unternehmen ist stark **langfristig** ausgerichtet. Damit meinen wir eine Geisteshaltung und weniger einen Zeithorizont. Diese langfristige Ausrichtung fusst auf der Überzeugung, dass wir permanent antizipieren, uns anpassen und investieren müssen, um uns auf die Zukunft vorzubereiten – wie es unsere Vorgänger erfolgreich vorgemacht haben.

Denn nur, wenn wir in die Zukunft investieren, kann sich Nestlé weiterhin nachhaltig und rentabel entwickeln. Das bedeutet auch, dass wir laufend in unsere Marken investieren, damit sie weiterhin das Vertrauen unserer Konsumenten verdienen; dass wir in Forschung und Entwicklung investieren, um unsere Innovationsfähigkeit weiter zu verbessern; dass wir in allen unseren Geschäftsbereichen in neue Technologien investieren – von der Rohstoffbeschaffung bis hin zum persönlichen Dialog mit unseren Konsumenten; und dass wir in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden investieren, um die Talente von morgen zu formen, die für den künftigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sein werden. Innovation tangiert alle Aspekte von Nestlé und unsere anhaltende Innovationsfähigkeit weist Nestlé den Weg in die Zukunft.

Mit seiner Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Strategie verfügt Ihr Unternehmen über eine Leitlinie, die ihm hilft, kluge Entscheidungen zu treffen und diese diszipliniert umzusetzen. Die langfristige Umsetzung dieser Strategie ist das Fundament, auf dem wir für Sie – unsere Aktionärinnen und Aktionäre – Wertschöpfung erzielen. Die Ergebnisse der vergangenen Jahre und die damit verbundene gesamte Wertschöpfung für die Aktionärinnen und Aktionäre belegen die Wirksamkeit unserer Strategie und deren kompetente Umsetzung durch Ihr Unternehmen.

Ein wesentliches Element unseres langfristigen Erfolgs ist die Fähigkeit von Nestlé, Wachstum zu generieren. Kostensenkungen sind eine Massnahme, um die Margen zu verbessern. Doch vor allem verschaffen sie uns die Mittel, um in Innovationen und die Entwicklung der Marken zu investieren. Unternehmen, die sich primär auf radikale Kostensenkungen fokussieren, um ihre kurzfristigen Gewinne zu maximieren, werden über kurz oder lang Ermüdungserscheinungen und Schwächen an den Tag legen. Wir bei Nestlé messen Innovation und

Wachstum eine zentrale Rolle für die Wertschöpfung bei. Dabei gehen wir keine Kompromisse ein.

Zweitens: Wir sind von der Idee einer **Gemeinsamen Wertschöpfung** absolut überzeugt. Sie ist das Grundprinzip unseres geschäftlichen Handelns. Es basiert auf der Überzeugung, dass wir nur dann eine langfristige Wertschöpfung für Sie – unsere Aktionärinnen und Aktionäre – erzielen können, wenn wir gleichzeitig Mehrwert für die Gesellschaft schaffen, in der wir tätig sind. Das Konzept der Gemeinsamen Wertschöpfung – das Nestlé entwickelt und seit der Unternehmensgründung angewendet hat – ist weltweit anerkannt: bei Verfechtern einer nachhaltigen Entwicklung, multilateralen Organisationen oder in der akademischen Welt. Inzwischen wird die Gemeinsame Wertschöpfung aber auch von der Finanzwelt und insbesondere den Investoren befürwortet und sogar gefordert. Es ist absolut klar, dass ein Unternehmen wie das unsere sich nicht ausschliesslich auf kurzfristige Gewinnmaximierung konzentrieren und damit sein Potenzial und seine langfristige wirtschaftliche Gesundheit aufs Spiel setzen kann.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Gemeinsame Wertschöpfung geschieht jedoch nicht in Konferenzsälen, Parlamentsgängen oder Gerichtssälen, wie manche uns glauben machen wollen. Gemeinsame Wertschöpfung geschieht vor Ort, durch das verantwortungsvolle, tägliche Engagement von Tausenden von Frauen und Männern, die in unserem Unternehmen arbeiten, sich mit dem Unternehmenssinn von Nestlé identifizieren und dieselben Werte teilen. Ihr Einsatz und ihre Arbeit vor Ort gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten machen den Unterschied. Dies erfordert eine feste Überzeugung, Enthusiasmus und Schaffenskraft, um Dinge voranzubringen – d.h. um gesunde, schmackhafte und hochwertige Produkte zu produzieren und anzubieten, Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Ausbildung von Kindern zu unterstützen, Zugang zu Trinkwasser zu verschaffen oder die Entwaldung zu verringern. Als verantwortungsbewusstes Unternehmen wird Nestlé stets den Dialog suchen und versuchen, transparente Lösungen zu finden – selbst und vor allem wenn sich dies als schwierig erweisen sollte. Wir kooperieren mit Anspruchsgruppen, die willens sind, gemeinsam mit uns vor Ort an Verbesserungen zu arbeiten. Denn nur vor Ort können wir Teil der Lösung sein. Davon sind wir überzeugt! Eine Initiative, die derzeit im Schweizer Parlament diskutiert wird, oder selbst ein ähnlicher Gegenvorschlag, würde im Falle einer Annahme nicht nur unser Modell der Gemeinsamen Wertschöpfung gefährden, sondern auch viele Unternehmen davon abhalten, diesen Ansatz zu übernehmen.

Wenn Sie mehr über das Engagement und die Verantwortlichkeiten von Nestlé erfahren wollen, lade ich Sie dazu ein, unseren Lagebericht und unseren Bericht zur Gemeinsamen Wertschöpfung zu lesen.

Und drittens: Unser Unternehmen wird von unserem **Unternehmenssinn** angetrieben. Wir wollen die Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen – für unsere Konsumenten, die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, sowie die Umwelt und die natürlichen Ressourcen, von denen wir abhängig sind. Ausgehend von diesem Unternehmenssinn wollen wir nachhaltige Finanzergebnisse erzielen, die branchenführend sind. Ihr Unternehmen orientiert sich an Werten, die im Respekt verankert sind – im Respekt für uns und für andere, für die Diversität und für unsere gemeinsame Zukunft.

Dies bedeutet auch Respekt für die Umwelt, in der Nestlé präsent ist. Ich möchte an dieser Stelle betonen, wie stark Nestlé in ihrer Schweizer Heimat verankert ist. Die Beziehung zwischen Nestlé und der Schweiz ist eng und von gegenseitigem Vorteil. Hier investieren wir, hier entwickeln wir Innovationen, hier produzieren wir und von hier aus exportieren wir. Wir sind zudem ein guter Unternehmensbürger, der sich national, regional und lokal im Kultur- und Vereinsleben engagiert. Um ein führendes Unternehmen zu bleiben, muss Nestlé wettbewerbsfähig bleiben. Aus diesem Grund sorgt Nestlé für ein gutes Gleichgewicht zwischen ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten und ihren Aktivitäten als Unternehmensbürger.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

In einer Zeit des immer rascheren Wandels ist es unsere Pflicht und Verantwortung, uns noch schneller weiterzuentwickeln und zu verändern, um voranzukommen und der Konkurrenz voraus zu sein. Es ist die Aufgabe Ihres Verwaltungsrats, dafür zu sorgen, dass die Konzernleitung von Nestlé optimal besetzt ist und bei der Transformation Ihres Unternehmens unterstützt wird. Aus diesem Grund wollen wir gewährleisten, dass Nestlé bezüglich Kompetenz, Erfahrung, und Perspektiven den besten und fortschrittlichsten Verwaltungsrat der Branche besitzt.

Ich danke Ihnen – meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre – im Namen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung für Ihr Vertrauen und Ihr Engagement für Nestlé.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Ansprache von Herrn U. Mark Schneider

Chief Executive Officer

Übersetzung des englischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.

Vielen Dank, Paul.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren

Letztes Jahr hatte ich Ihnen angekündigt, dass die Verbesserung meiner Französischkenntnisse eine meiner Prioritäten sei. Von daher freue ich mich, meine Ansprache heute in Französisch zu halten. Wenn Sie gestatten, werde ich Ihre Fragen jedoch in Englisch beantworten.

Unsere Branche erlebt derzeit einen fundamentalen und in diesem Ausmass nie dagewesenen Wandel. In einem solchen Umfeld muss unser Unternehmen den Weg der *Kontinuität* und der *Veränderung* gehen.

Kontinuität in unserer Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Strategie, welche sich an unserem Unternehmenszweck und an unseren Werten orientiert.

Veränderung durch die Anpassung unseres Produktportfolios an die sich wandelnden Bedürfnisse und Lebensgewohnheiten unserer Konsumenten. *Veränderung* bedeutet aber auch Verbesserung der Effizienz und Vereinfachung unserer Arbeitsmethoden.

2017 war ein Jahr des Wandels, ein intensives und anregendes Jahr, das Nestlé gut auf die Zukunft vorbereitet.

Ich möchte an dieser Stelle unseren 323 000 Mitarbeitenden sehr herzlich für ihren Einsatz, ihre Innovationsbereitschaft und ihre grosse Flexibilität danken, die sie im Verlauf des Jahres immer wieder unter Beweis gestellt haben. Aus meiner ganz persönlichen Warte konnte ich mitverfolgen, wie sie sich weltweit unermüdlich an der Gestaltung unserer Zukunft beteiligt haben.

Werfen wir nun zusammen einen Blick auf das Finanzjahr 2017.

Der Konzernumsatz erreichte 89,8 Milliarden Franken bei einem organischen Wachstum von 2,4%. Auch wenn dieses Ergebnis unter unseren Erwartungen

bleibt, möchte ich umso mehr eine der Stärken des Jahresergebnisses 2017 hervorheben: Unser internes Realwachstum von 1,6% liegt in Bezug auf das Volumenwachstum an der Spitze der Branche.

Es ist zudem wichtig darauf hinzuweisen, dass unsere drei geografischen Zonen und alle unsere Produktkategorien zu diesem Wachstum beigetragen haben. Diese Tatsache unterstreicht die Stärke unseres Portfolios, welches die Grundlage unseres Erfolgs bildet.

Das zugrundeliegende operative Ergebnis vor Abzug der Restrukturierungskosten und anderer Posten belief sich auf 14,7 Milliarden Franken. Dies entspricht einer Marge von 16,5% beziehungsweise einem Anstieg von 50 Basispunkten bei konstanten Wechselkursen. Diese Verbesserung zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, unser Profitabilitätsziel für 2020 zu erreichen.

Es ist uns gelungen, die operative Effizienz zu steigern und erfolgreiche Restrukturierungsmassnahmen vorzunehmen. Dies hat dazu beigetragen, die Margen zu verbessern und die um rund 900 Millionen Franken angestiegenen Rohstoffkosten grösstenteils wettzumachen.

Die aktuellen Geschäftsaussichten von *Nestlé Skin Health* haben sich in einer Wertminderung des Goodwills von 2,8 Milliarden Franken niedergeschlagen. Dies ist der Hauptgrund für die Verminderung des Reingewinns für 2017 um 15,8% auf 7,2 Milliarden Franken. Pro Aktie entspricht dies einem Gewinn von 2.32 Franken.

Gestatten Sie mir nun, einige zusätzliche Informationen über das vergangene Jahr und einen Ausblick auf die kommenden Jahre zu geben.

Die Vorwegnahme der Konsumentenbedürfnisse und die stetige Anpassung an die sich verändernden Marktverhältnisse haben es Nestlé ermöglicht, in 150 Jahren ein erfolgreiches Geschäft aufzubauen. Dies gilt unverändert.

Ich habe bereits erwähnt, in welchem rasanten Tempo sich unsere Industrie derzeit verändert. Die Konsumenten verlangen immer praktischere und gesündere Ernährungsmöglichkeiten. Zudem wollen sie wissen, woher ihre Lebensmittel stammen und wie sie hergestellt werden.

Nestlé begegnet diesen Erwartungen mit Innovation und Erneuerung. Wir wollen unseren Konsumenten die jeweils schmackhafteste und gesündeste Produktwahl anbieten. Dabei setzen wir alles daran, die Umwelt für künftige Generationen zu schonen und eine positive Wirkung auf die Gesellschaft zu entfalten.

Wir handeln mit Dringlichkeit, aber auch mit Umsicht, und immer im Einklang mit unserer Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Strategie. Auf diese Weise streben wir schnelleres Wachstum und bessere Profitabilität an, in Ihrem langfristigen Interesse, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

2017 haben wir unser Portfolio hin zu Kategorien mit schnellem Wachstum und höheren Margen weiterentwickelt. Wir haben *Atrium Innovations* hinzugekauft, ein führendes Unternehmen für Ernährungsgesundheit.

Ausserdem haben wir in stark wachsende Unternehmen wie *Blue Bottle Coffee*, *Sweet Earth*, *Chameleon Cold-Brew* und *Freshly* investiert. Diese Marken werden Nestlé zu ganz neuen Perspektiven und zusätzlichem Know-how hinsichtlich der Konsumtrends verhelfen. Umgekehrt haben wir auch strategische Veräusserungen vorgenommen, insbesondere unser Süsswarengeschäft in den USA in Höhe von 2,8 Milliarden US-Dollar.

Es ist wichtig, sich vor Augen zu halten, dass die Auswirkungen einer Transformation immer einer zeitlichen Verzögerung unterliegen, weshalb die ersten Früchte dieser Investitionen erst in 12 bis 18 Monaten zu erwarten sind.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden die Verbesserung unserer Effizienz und die Reduzierung unserer Kosten, mit dem Ziel, in den kommenden Jahren profitables und nachhaltiges Wachstum finanzieren zu können. Schliesslich hängt die Schaffung von langfristigem Aktionärswert von unserer Fähigkeit ab zu wachsen.

Wie im September 2017 angekündigt, werden wir die strukturellen Kosten in den Bereichen Produktion, Beschaffung und allgemeine Verwaltung weiter reduzieren.

Sorgfältig ausgewählte Projekte in diesen Bereichen werden bis 2020 zu Einsparungen von insgesamt 2 bis 2,5 Milliarden Franken führen. Im Jahr 2017 haben wir so bereits 500 Millionen Franken eingespart.

Ein solcher Prozess bleibt nicht ohne Auswirkungen auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wir verstehen, dass er Unsicherheit schafft. Wie immer in solchen Situationen zählt die Art und Weise, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen. Wir behandeln sie mit grösstem Respekt und sind bereit, sämtliche Möglichkeiten zu prüfen, die sich für die betroffenen Kolleginnen und Kollegen bieten.

Kostensenkungsprogramme ermöglichen es uns, weltweit in die Zukunft zu investieren, aber auch in der Schweiz. Im Verlauf der letzten zehn Jahre haben

wir in diesem Land 3,8 Milliarden Franken investiert und 4800 Arbeitsplätze geschaffen. Dies unterstreicht unser Engagement für die Schweiz, die uns immer ein günstiges Umfeld für unsere Entwicklung und unseren Erfolg geboten hat.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Bevor ich zum Schluss komme, möchte ich Ihnen versichern, dass Nestlé ein solides Fundament und klare Zielvorgaben hat.

Dank gewichtiger Vorteile sind wir an der Spitze unserer Branche positioniert: starke, bei den Konsumenten beliebte Marken, eine einzigartige globale Präsenz und eine Grösse, die wir zu nutzen verstehen, Tausende von engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der ganzen Welt und die Fähigkeit, nachhaltig zu investieren.

Wir richten Nestlé auf die Zukunft aus und bleiben gleichzeitig dem Unternehmenszweck treu: *die Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen.*

Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass ein Unternehmen, das seinen langfristigen Erfolg sichern und Werte für seine Aktionäre schaffen will, auch Werte für die Gesellschaft als Ganzes schaffen muss. So führen wir unser Geschäft seit über 150 Jahren, und so werden wir es auch weiterführen.

Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich für Ihre Treue und Ihr ungebrochenes Vertrauen in unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



© 2018, Nestlé AG, Vevey (Schweiz)

Konzept und Ausführung: Nestec AG, Vevey (Schweiz)