



**Nestlé** Good food, Good life

Lagebericht 2021

**Nestlé.  
In guter Nahrung liegt die Kraft  
zu einem besseren Leben für alle.  
Wir setzen diese Kraft frei – heute  
und für zukünftige Generationen.**

# Unser Sinn

Nestlé. In guter Nahrung liegt die Kraft zu einem besseren Leben für alle. Wir setzen diese Kraft frei – heute und für zukünftige Generationen.

Wir erweitern kontinuierlich die Grenzen des Möglichen in den Bereichen Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Produkte, um die Gesundheit zu fördern, gute Ernährung für noch mehr Menschen verfügbar und bezahlbar zu machen, die Zubereitung zu vereinfachen, unsere natürlichen Ressourcen zu schützen und den Genuss zu fördern.



## Vorderseite

### Nescafé Gold

Nescafé ist die weltweit führende und beliebteste Kaffeemarke. Jeden Tag werden weltweit pro Sekunde 5500 Tassen Nescafé getrunken, einschliesslich der Premiummarke Nescafé Gold.

## Inhaltsverzeichnis

- 2 Brief an unsere Aktionäre
- 6 Wertschöpfung durch unsere Strategie
- 10 Innovationen für unseren Unternehmenssinn
- 14 Gemeinsame Wertschöpfung
- 24 Transformation durch Digitalisierung
- 28 Verbindung durch unsere Marken
- 44 Finanzielle Angaben
- 66 Corporate Governance und Compliance
- 73 Aktionärsinformation

## Teilberichte

Bericht zur Corporate Governance 2021  
Vergütungsbericht 2021  
Finanzielle Berichterstattung 2021

## Online

Weitere Informationen zur Nestlé-Gruppe finden Sie auf [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

Erfahren Sie mehr über Gemeinsame Wertschöpfung auf [www.nestle.com/csv](http://www.nestle.com/csv)

# Unser Geschäft

Wir konzentrieren unsere Energie und unsere Ressourcen dort, wo wir durch die Kraft guter Nahrung am meisten bewirken können.

Wir bauen auf unsere Kompetenz im Bereich Nutrition, Gesundheit und Wellness, um Menschen, Familien und Haustieren zu einem glücklicheren, gesünderen Leben zu verhelfen. Wir setzen uns für den Schutz und die Wiederherstellung der Umwelt ein und schaffen einen hohen Mehrwert für unsere Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen.

## Was wir verkaufen (in Milliarden CHF)

Getränke in flüssiger und Pulverform

24,0

Produkte für Heimtiere

15,6

Nutrition-Produkte und Health Science

13,2

Fertiggerichte und Kulinarikprodukte

12,1

Milchprodukte und Speiseeis

10,7

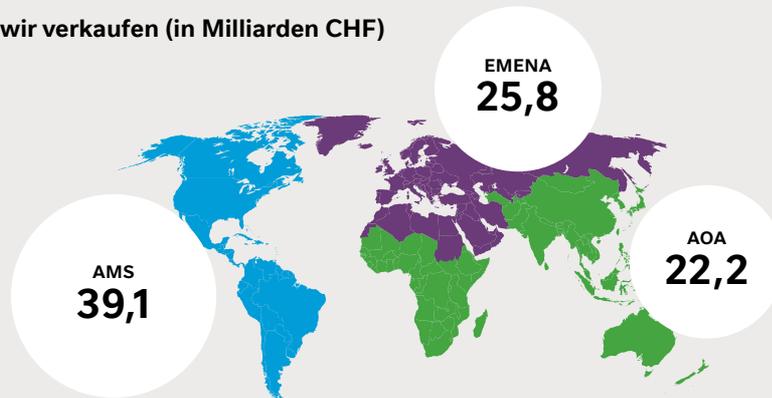
Süßwaren

7,5

Wasserprodukte

4,0

## Wo wir verkaufen (in Milliarden CHF)



Mitarbeitende

276 000

Länder, in denen wir verkaufen

186

Total Gehälter und Aufwendungen für Sozialleistungen der Gruppe (in CHF)

14

Milliarden

Im 2021 gezahlte Unternehmenssteuern (in CHF)

2,7

Milliarden

# Unsere wichtigsten nicht finanziellen Leistungen

Wir sorgen durch unsere Verpflichtungen zugunsten von Gesellschaft und Umwelt für gemeinsame Wertschöpfung.

Um unsere Fortschritte zu messen, nutzen wir umfassende Indikatoren, die unsere Geschäftsleistung unterstützen und Mehrwert für unsere Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen schaffen. Einige Kennzahlen sind hier aufgeführt. Eine vollständige Übersicht finden Sie in unserem *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

## Unsere Verpflichtung

Netto-Null-Treibhausgasemissionen bis 2050  
Senkung der THG-Emissionen (Scope 1, 2 und 3) um 20% bis 2025 und um 50% bis 2030 gegenüber dem Ausgangsjahr 2018

## Unsere Leistungskennzahl \*

**4,0**

Millionen Tonnen

THG-Emissionen (CO<sub>2</sub>e) seit 2018 durch Nestlé-Projekte reduziert. Zudem haben wir 2021 den Entzug von weiteren 9,7 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>e eingeleitet, was ein Total von 13,7 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>e ergibt.

Auf Kurs

## Unsere Verpflichtung

Abholzungsfreie primäre Lieferketten für Fleisch, Palmöl, Zellstoff und Papier, Soja sowie Zucker bis Ende 2022

## Unsere Leistungskennzahl \*

**97,2%**

abholzungsfrei für angegebene Lieferketten 2021

Auf Kurs

## Unsere Verpflichtung

Verringerung von neuem Kunststoff in unseren Verpackungen um ein Drittel bis 2025

## Unsere Leistungskennzahl \*

**8,1%**

Reduktion von neuem Kunststoff in unseren Verpackungen im 2021 gegenüber dem Ausgangsjahr 2018

Auf Kurs

## Unsere Verpflichtung

Erhöhung des Frauenanteils in den 200+ wichtigsten Führungspositionen auf 30% bis 2022

## Unsere Leistungskennzahl \*

**27,2%**

Frauen in den 200+ wichtigsten Führungspositionen

Auf Kurs

\* Die nicht finanziellen Leistungskennzahlen sind im Dokument «Reporting Scope and Methodology for ESG KPIs» definiert, das unter [www.nestle.com/esg-kpis](http://www.nestle.com/esg-kpis) abrufbar ist

EY hat hinsichtlich der vier auf dieser Seite aufgeführten Leistungskennzahlen eine Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchgeführt. Den Zuverlässigkeitsbericht mit der unabhängigen Schlussfolgerung von EY finden Sie unter: [www.nestle.com/assurance-statement](http://www.nestle.com/assurance-statement)

# Unsere finanziellen Leistungen

Unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness ist der Motor unserer Wertschöpfung.

2021 erzielten wir ein starkes organisches Wachstum mit breit abgestützten Marktanteilsgewinnen dank disziplinierter Umsetzung, rascher Innovationen und verstärkter Digitalisierung. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse im Berichtsjahr 2021 finden Sie in der Tabelle rechts.

<b>Umsatz der Gruppe</b> (in CHF) <b>87,1</b> Milliarden	<b>Organisches Wachstum*</b> <b>7,5%</b>	<b>Internes Realwachstum*</b> <b>5,5%</b>
<b>Zugrunde liegendes operatives Ergebnis*</b> (in CHF) <b>15,1</b> Milliarden	<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge*</b> <b>17,4%</b>	<b>Zugrunde liegende operative Ergebnismarge*</b> <b>-30</b> Basispunkte bei konstanten Wechselkursen
<b>Operatives Ergebnis*</b> (in CHF) <b>12,2</b> Milliarden	<b>Operative Ergebnismarge*</b> <b>14,0%</b>	<b>Operative Ergebnismarge*</b> <b>-290</b> Basispunkte bei konstanten Wechselkursen
<b>Gewinn je Aktie</b> (in CHF) <b>6.06</b>	<b>Gewinn je Aktie</b> <b>+41,1%</b>	<b>Zugrunde liegender Gewinn je Aktie*</b> <b>+5,8%</b> bei konstanten Wechselkursen
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b> (in CHF) <b>13,9</b> Milliarden 42,1% der Nettofinanzschulden	<b>Freier Geldfluss*</b> (in CHF) <b>8,7</b> Milliarden	
<b>Vorgeschlagene Dividende</b> (in CHF) <b>2.80</b>	<b>Vorgeschlagene Dividendenerhöhung</b> <b>+1,8%</b>	

\* Nicht nach IFRS definierte finanzielle Leistungskennzahlen. Weitere Einzelheiten können Sie den Finanziellen Angaben auf Seite 46 entnehmen.

# Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Nestlé ist das «*Good food, Good life*»-Unternehmen. Wir sind in den Bereichen Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Produkte tätig, um zu einer gesünderen, schmackhafteren und nachhaltigeren Zukunft beizutragen.

## Beispielhafte Beständigkeit und Zuverlässigkeit

2021 war erneut geprägt von COVID-19, hinzu kam neuer Druck auf die Lieferketten. Nestlé meistert diese Herausforderungen, indem wir konsequent unsere langfristige Strategie verfolgen. Wir entwickeln neue Produkte schnell und treiben unsere digitale Transformation gezielt voran, um an der Branchenspitze zu bleiben. Wir führen unser Geschäft so, wie wir es immer getan haben – im Sinne der gemeinsamen Wertschöpfung.

Dank rascher Innovationen, hoher Markeninvestitionen, zunehmender Digitalisierung und stimmigem Portfoliomanagement konnten wir in den meisten Regionen und Kategorien ein starkes organisches Wachstum erzielen. Dabei halfen uns die Dynamik im Einzelhandel und eine Rückkehr zum Wachstum in den Ausser-Haus-Kanälen. Zu den Höhepunkten zählten:

- **Das organische Wachstum** betrug 7,5%, mit einem internen Realwachstum (RIG) von 5,5% und Preisanpassungen von 2,0%. Das Wachstum wurde durch eine anhaltende Dynamik im Einzelhandel, stetige Erholung der Ausser-Haus-Kanäle, Preisanpassungen und Marktanteils-gewinne unterstützt.

- **Der publizierte Umsatz** stieg um 3,3% auf CHF 87,1 Milliarden (2020: CHF 84,3 Milliarden). Wechselkurse verringerten den Umsatz um 1,3%. Nettoveräusserungen hatten einen negativen Einfluss von 2,9%.
- **Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge** betrug 17,4%, ein Minus von 30 Basispunkten. Die operative Ergebnismarge sank um 290 Basispunkte auf 14,0% auf publizierter Basis.
- **Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie** wuchs zu konstanten Wechselkursen um 5,8% und auf publizierter Basis um 5,1% auf CHF 4.42. Der publizierte Gewinn je Aktie stieg um 41,1% auf CHF 6.06.
- **Der freie Geldfluss** belief sich auf CHF 8,7 Milliarden.

Dank unserer dezentralen Struktur und unseres globalen, ausgewogenen und diversifizierten Portfolios können wir agil auf veränderte Konsumenten- und Kundenbedürfnisse sowie Lieferkettenprobleme reagieren. 2021 haben wir unseren geografischen Fokus weiter geschärft und per 1. Januar 2022 die Zonen Nordamerika und Greater China geschaffen.

## Umsetzung unseres strategischen Fokus

Wir haben unsere Portfoliotransformation 2021 weiter vorangetrieben und in Wachstumskategorien investiert, die unsere strategische Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness voranbringen.

Nestlé Health Science entwickelt sich durch starkes organisches Wachstum und gezielte Akquisitionen zu einem Powerhouse für Ernährung und Gesundheit. Die Übernahme der Kernmarken von The Bountiful Company machte Nestlé Health Science zum Branchenführer für Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel.

Die abgeschlossene Veräusserung unserer nordamerikanischen Wassermarken stellt einen weiteren Transforma-



Paul Bulcke, Präsident des Verwaltungsrats (links), und U. Mark Schneider, Delegierter des Verwaltungsrats (rechts)

tionsschritt in unserem globalen Wassergeschäft dar. Wir fokussieren uns nun auf unsere internationalen und Premium-Mineralwassermarken und auf Produkte für gesunde Flüssigkeitsaufnahme. Durch die Akquisition von *Essentia* erweitern wir unser Angebot an funktionellen Premium-Wasserprodukten.

**«Dank unserer dezentralen Struktur und unseres globalen, ausgewogenen und diversifizierten Portfolios können wir agil auf veränderte Konsumenten- und Kundenbedürfnisse sowie Lieferkettenprobleme reagieren.»**

Neben der Portfoliotransformation investieren wir in Forschung und Entwicklung, um unser Portfolio nahrhafter, schmackhafter und nachhaltiger zu machen. Wir haben verstärkt in unsere Wachstumskategorien – insbesondere Kaffee und Heimtiere – investiert, um für die künftige Nachfrage gerüstet zu sein.

**Förderung schneller Innovationen**

Wir investieren in die Entwicklung von Lösungen, um der steigenden Nachfrage nach gesünderen Produkten gerecht zu werden und die Zeit vom Konzept bis zur Markteinführung zu verkürzen. Wir konzentrieren uns darauf, Trends zu antizipieren, neue Ideen rasch zu testen und Produkte kontinuierlich anzupassen. Trotz der Pandemie ist es uns gelungen, unser Innovationstempo seit 2019 zu halten.

F&E-Investitionen für eine Pipeline mit sinnvollen Innovationen treiben unser Wachstum an. Wir setzen Innovationen schnell um und führen sie marken-, kategorien- und regionenübergreifend ein. Während der Pandemie haben wir unsere Markteinführungen stetig intensiviert. 2021 steigerten wir die Einführungen auf globaler, marktübergreifender und Testebene um 12%.

**Kaffee.** Vom Anbau über die Produktion bis zum Konsum entwickeln wir Innovationen für mehr Kaffeegenuss und bessere Lebensgrundlagen der Kaffeebauern. Nestlé-Wissenschaftler meldeten 2021 die Entdeckung von zwei Robusta-Sorten mit bis zu 50% mehr Ertrag pro Pflanze als Standardsorten sowie geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen. Dank der einzigartigen Rösttechnologie-Kompetenz von Nestlé entstand die neue *Nescafé Gold Blend Roastery Collection* – löslicher Super-Premium-Kaffee im Barista-Stil. Die Limited Edition *Nespresso La Cumplida Refinada* nutzt die Fermentation für ein einzigartig fruchtig-süßes Geschmackserlebnis.

**Vitamine, Mineralien und Nahrungsergänzungsmittel.** Die umfangreiche Innovationspipeline von Nestlé Health Science ermöglicht es Menschen, ihre Gesundheit aktiv und selbstbestimmt zu fördern. Infolge der erhöhten Nachfrage nach Produkten für ein gesundes Immunsystem lancierte Nestlé Health Science *Vital Proteins Immune Support Gummies* und *Persona Immune Support*.

**Pflanzliche Nahrungsmittel.** Die Marktnachfrage nach pflanzlichen Produkten schafft neue Möglichkeiten im gesamten Nahrungsmittel- und Getränkeportfolio, die auch unsere Nachhaltigkeitsziele unterstützen. Nach der

**«F&E-Investitionen für eine Pipeline mit sinnvollen Innovationen treiben unser Wachstum an. Wir setzen Innovationen schnell um und führen sie marken-, kategorien- und regionenübergreifend ein.»**

erfolgreichen Lancierung von *Vuna* im Jahr 2020 führte *Garden Gourmet 2021* die veganen Ei- und Garnelen-Alternativen *vEGGie* und *Vrimp* ein. Der Umsatz mit pflanzlichen Kulinarikprodukten betrug 2021 ungefähr CHF 800 Millionen und verzeichnete ein organisches Wachstum von 16,8%. Zudem haben wir unsere Milchalternativen um das erbsenbasierte, CO<sub>2</sub>-neutrale *Wunda* erweitert. Das neue pflanzenbasierte *KitKat V* erfreut bestehende *KitKat*-Fans und neue Konsumenten gleichermaßen.

### **Verbindung durch Digitalisierung**

Nestlé beschleunigt die Digitalisierung und nutzt Daten und Technologien, um effizienter zu werden und weiter zu wachsen. Wir reagieren auf rasche Veränderungen im Konsumentenverhalten, indem wir unsere digitalen Geschäfte verstärken und die Digitalisierung weiter vorantreiben. Dank künstlicher Intelligenz und Remote-Unterstützung sind unsere Produktionsstätten und Lieferketten flexibler und agiler.

Wir sehen in unserer zunehmenden Digitalisierung einen Erfolgsfaktor. Digitale Ökosysteme weisen uns in allen Kategorien den Weg zu neuen Erkenntnissen, Innovation und nachhaltig profitabilem Wachstum. Wir intensivieren die direkte Interaktion mit den Konsumenten, um unser Marketing und unsere Direct-to-Consumer-Angebote stärker zu personalisieren und so die Kundenbindung zu stärken. Der E-Commerce-Umsatz wuchs um 15,1% auf 14,3% des Gesamtumsatzes.

### **Gemeinsame Wertschöpfung**

Gemeinsame Wertschöpfung war immer das Grundprinzip unseres geschäftlichen Handelns. Denn wir glauben seit Langem, dass Nestlé nur dann langfristig Erfolg haben kann, wenn wir Mehrwert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft schaffen. Seit Jahrzehnten sollen unsere Aktivitäten und Produkte zum Wohl der Gesellschaft und zum kontinuierlichen Erfolg von Nestlé beitragen. Diese Verpflichtung gilt weiterhin.

Unser Fokus auf Gemeinsame Wertschöpfung ist wichtiger denn je. Nestlé setzt sich aktiv ein, um die Transformation hin zu fairen, naturpositiven Nahrungssystemen mit Netto-Null-Emissionen zu beschleunigen, die alle Menschen ernähren können. Aufbauend auf unserer Roadmap zu

Netto-Null-Emissionen stellte Nestlé im September 2021 ein neues Versprechen vor, regenerative Nahrungssysteme in grossem Massstab voranzutreiben.

**Regenerative Landwirtschaft.** Wir investieren bis 2025 CHF 1,2 Milliarden, um die Umstellung auf regenerative landwirtschaftliche Praktiken zu fördern. Unsere Initiativen zielen darauf ab, Ökosysteme zu schützen, die Biodiversität zu erhöhen und die Agraremissionen in unserer Lieferkette zu senken. Wir kooperieren eng mit Landwirten, Lieferanten und Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, um eine faire Umstellung zu ermöglichen.

**«Gemeinsame Wertschöpfung war immer das Grundprinzip unseres geschäftlichen Handelns. Denn wir glauben seit Langem, dass Nestlé nur dann langfristig Erfolg haben kann, wenn wir Mehrwert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft schaffen.»**

**Nachhaltigeres Portfolio.** Innovation ermöglicht Produkte mit geringeren Umweltauswirkungen. 2021 wurden mehrere neue pflanzliche Nahrungsmittel und Getränke mit geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen eingeführt. Das Beispiel von *Les Recettes de l'Atelier Incoa* zeigt unsere Bestrebungen hin zu einer nachhaltigeren Produktion: Dank einer konzerneigenen Innovation konnten wir eine nur aus Kakaofrucht bestehende dunkle Schokolade kreieren, bei der das Fruchtfleisch – sonst ein Abfallprodukt – als natürlicher Süsstoff dient.

#### **Erweitertes Engagement des Verwaltungsrats**

Unser Verwaltungsrat hat uns 2021 bei unserer Strategie und unserer Agenda für Umwelt, Soziales und Governance (ESG) weiterhin gut beraten. Durch die Ernennung eines neuen unabhängigen Mitglieds bleiben wir unserer Linie treu, vielfältige Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen. In den

letzten Jahren haben wir insbesondere das Know-how des Verwaltungsrats über Nahrungssysteme, Nahrungsmittel und Getränke, Digitalisierung und weitere Themen gestärkt.

2021 optimierte der Verwaltungsrat seinen Governance-Rahmen durch die Schaffung eines Nachhaltigkeitsausschusses, der ihn zu allen Aspekten der ESG-Agenda von Nestlé berät, einschliesslich der Aktivitäten betreffend Klimawandel, Menschenrechte sowie Vielfalt und Inklusion.

#### **Unseren Unternehmenssinn leben**

Wir sorgen für gemeinsame Wertschöpfung für unsere Aktionäre und alle Anspruchsgruppen unseres Geschäfts, indem wir die in guter Nahrung liegende Kraft zu einem besseren Leben für alle freisetzen. Unsere Mitarbeitenden leben unseren Unternehmenssinn – wir danken ihnen für ihr vorbildliches Engagement und ihre harte Arbeit. Zudem möchten wir uns bei unseren Geschäftspartnern, unseren Konsumenten und den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, für ihre Unterstützung bedanken. Und schliesslich danken wir auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr anhaltendes Vertrauen, Ihre Zuversicht und Ihre Bereitschaft, unseren Weg mitzugehen.



**Paul Bulcke**  
Präsident



**U. Mark Schneider**  
Delegierter des Verwaltungsrats

# Wertschöpfung durch unsere Strategie



## **Nature's Bounty Immune 24 Hour+**

*Nature's Bounty Immune 24 Hour+* enthält Ester-C – das bis zu doppelt so lang im Körper verfügbar ist wie normales Vitamin C –, Vitamin D, Zink, Holunderbeere und Echinacea für eine fortschrittliche, lang anhaltende Unterstützung des Immunsystems.

**7,1%**

Wachstum bei erschwinglichen Nahrungsmitteln

**12,0%**

Wachstum bei Premiumprodukten

**8,2%**

organisches Wachstum bei wachstumsstarken Kategorien

**18,2%**

Wachstum durch Akquisitionen (2017-2021)

**Unser Portfolio wird kontinuierlich auf die Wünsche der Konsumenten abgestimmt. Im Mittelpunkt unserer langfristigen Strategie steht der Respekt für die Zukunft. Wir gestalten unser Portfolio mit Produkten, die den Konsumentenwünschen entsprechen, und setzen Ziele, die zu einer gesünderen Umwelt beitragen.**

### **Strategische Entscheidungen**

Wir konzentrieren unsere Energie und unsere Ressourcen dort, wo wir durch die Kraft guter Nahrung die grössten positiven Auswirkungen auf das Leben von Menschen und Haustieren, die Umwelt sowie unsere Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen erzielen können. Produkte, die gut für die Konsumenten und die Umwelt sind, sind auch gut für unser Geschäft. Deshalb:

- nutzen wir unsere über 150-jährige Kompetenz in Nutrition, Gesundheit und Wellness, um Menschen, Familien und Haustieren zu einem glücklicheren, gesünderen Leben zu verhelfen.
- bringen wir wegweisende Innovationen auf den Markt, die auf unserer Entwicklungskompetenz, unserem Konsumentenverständnis, ernährungswissenschaftlicher Pionierarbeit und kulinarischer Spitzenqualität beruhen.
- erfüllen wir die Wünsche moderner Konsumenten mit gesunden, schmackhaften und praktischen Produkten für einen bewussten, anspruchsvollen Lebensstil.
- bieten wir mehr pflanzenbasierte Nahrungsmittel- und Getränkeoptionen an, um bei Konsumenten immer die erste Wahl für abwechslungsreiche Ernährung zu sein.
- produzieren wir erschwingliche, sichere und hochwertige Nahrungsmittel für alle, unabhängig vom Einkommen, und nutzen dabei unsere langjährige Präsenz auf der ganzen Welt.
- wollen wir unsere Produkte so verpacken und liefern, dass sie sicher sind und die Umwelt dabei geschont wird.
- setzen wir uns ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele, um die Gesundheit unseres Planeten zu fördern, den gesellschaftlichen Fortschritt voranzutreiben und nachhaltige, gesunde Nahrungssysteme zu unterstützen.

Unser langfristiges Wertschöpfungsmodell setzt auf ein ausgewogenes Verhältnis von Umsatz- und Gewinnwachstum sowie eine verbesserte Kapitaleffizienz. Wir schaffen Wert basierend auf drei strategischen Säulen:

- Wachstum durch kontinuierliche Innovation.
- Operative Effizienz.
- Disziplinierter und klar priorisierter Einsatz von Ressourcen und Kapital, unter anderem über Akquisitionen und Veräusserungen.

### **Anhaltendes organisches Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich**

Unser Erfolg beruht auf einem nach Regionen und Kategorien diversifizierten Portfolio. Unsere Anpassungsfähigkeit in sich wandelnden Umfeldern und die Weiterentwicklung unserer globalen, regionalen und lokalen Marken gewährleisten langfristigen finanziellen Erfolg. Wir streben ein nachhaltiges organisches Wachstum im mittleren einstelligen Bereich an, das wir über ein hohes Innovationstempo, Marktanteilsgewinne und Portfoliomanagement erreichen wollen.

Wir sind in attraktiven Wachstumskategorien tätig und priorisieren unsere Investitionen, damit wir uns in allen unseren Segmenten und Märkten mit Erfolg behaupten können. Unsere digitalen Technologien helfen uns, neue Konsumententrends und Chancen für Geschäftsmodelle aufzuspüren, um differenzierte Innovationen schnell auf den Markt zu bringen. Wir passen unsere Produkt- und Kanalstrategien im Dialog mit dem Einzelhandel an und nutzen unsere globalen Marken, um neue Produkte auf lokale Vorlieben abzustimmen. Dies sind die Ergebnisse unserer in Wachstumstreiber getätigten Investitionen im 2021:

- Die wachstumsstarken Kategorien Kaffee, Heimtiere, Nutrition, Wasser und gesundheitsunterstützende Ernährung machten zusammen 63% des Umsatzes aus und wuchsen um 8,2%.
- Pflanzliche Kulinarikprodukte erzielten einen Umsatz von ungefähr CHF 800 Millionen mit einem organischen Wachstum von 16,8%.
- 31 unserer bewährten Marken wie *Maggi*, *Milo* und *Nido* generierten im Einzelhandel einen Jahresumsatz von je über CHF 1 Milliarde.
- Der E-Commerce sorgte für 14,3% des Umsatzes und wuchs um 15,1%, während die Ausgaben für digitales Marketing auf 51% stiegen.
- Das Direct-to-Consumer-Geschäft machte 8,7% des Umsatzes aus und wuchs um 8,7%.
- Unsere Premiumangebote sorgten für 35% des Umsatzes und verzeichneten ein Wachstum von 12%.
- Schwellenländer machten 41% des Umsatzes aus und wuchsen um 7,8%.
- Der Umsatz mit erschwinglichen Produkten, von denen viele mit Mikronährstoffen angereichert sind, stieg um 7,1% und erreichte in Schwellenländern einen Umsatzanteil von 18,9%.

Wir konzentrieren uns auf Kategorien und Regionen mit attraktiver Dynamik, in denen Nestlé erfolgreich sein kann. Seit 2017 haben wir über 85 Transaktionen (Akquisitionen und Veräusserungen) abgeschlossen oder angekündigt, deren Jahresumsatz um die 20% des Gruppen-

umsatzes im Jahr 2017 entspricht. 2021 haben wir folgende Transaktionen abgeschlossen:

- Veräußerung der Marken von Nestlé Waters Nordamerika.
- Akquisition der Kernmarken von The Bountiful Company, darunter *Nature's Bounty*, *Solgar*, *Osteo Bi-Flex*, *Puritan's Pride*, *Ester-C* und *Sundown*.
- Akquisition von *Essentia*, einer Premiummarke für funktionelle Wasserprodukte.
- Akquisition von *Nuun*, einem führenden Anbieter für funktionelle Flüssigkeitsaufnahme durch Brausetabletten.

Wir ergreifen entschlossen Massnahmen, um das Wachstum und die Rentabilität in ertragschwachen Geschäften wiederherzustellen. 2021 haben wir einen Turnaroundplan für das Säuglings- und Babynahrungsgeschäft von Wyeth in China umgesetzt.

### Steigerung der operativen Effizienz

Die strenge Kostendisziplin und operative Effizienzsteigerungen auf allen Geschäftsebenen helfen uns, das Wachstum zu beschleunigen. Dadurch können wir in Verbindung mit dem Umsatzwachstum Ressourcen freisetzen, die wir in Produktinnovation, Markenentwicklung, Digitalisierung und Nachhaltigkeitsinitiativen reinvestieren und damit Wert für unsere Aktionäre schaffen können.

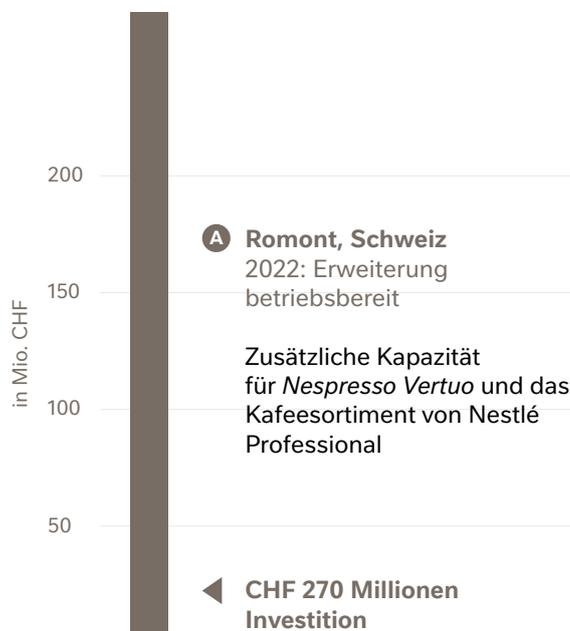
Wir haben unsere Organisation weiter angepasst, um sie noch agiler und digitaler zu machen. In der Produktion haben wir unsere operative Präsenz weiter ausgebaut. Wir verringerten im 2021 die Produktionsgemeinkosten um 1,0%. In der Beschaffung halfen uns ein vermehrter globaler Einkauf und eine geringere Anzahl Produktspezifikationen, Kosten und Komplexität zu reduzieren. 2021 belief sich der weltweite Einkauf über unsere drei Beschaffungszentren auf 63%. In der Verwaltung setzten wir die Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen fort. Die Durchdringung unserer Shared Service Center stieg das sechste Jahr in Folge. Das über fünf Quartale gemessene durchschnittliche Umlaufvermögen in Prozent des Umsatzes blieb per Ende 2021 im Wesentlichen stabil bei 0,1%.

### Kapital umsichtig einsetzen

Wir investieren prioritär in das langfristige Wachstum und die Entwicklung unseres Geschäfts und steigern die Aktionärerträge und die gemeinsame Wertschöpfung. Beim Kapitaleinsatz verfolgen wir einen disziplinierten Ansatz und bewahren durch umsichtige Finanzpolitik das richtige Gleichgewicht zwischen Wachstum, Rendite und flexiblem Zugang zu den Finanzmärkten.

Wir investieren langfristig in F&E und Markenunterstützung und sorgen dafür, dass unsere Kapitalausgaben ein rentables organisches Wachstum fördern. Wir setzen diese Res-

## Investition in strategische und wachstumsstarke Regionen



sourcen mit Bedacht ein und konzentrieren uns auf Projekte mit dem höchsten Gewinnpotenzial. So beschleunigen wir unsere Investitionspläne für unsere wachstumsstarken Kategorien, insbesondere Kaffee und Heimtiere.

Wir sind bei Fusionen und Akquisitionen diszipliniert, um unsere Gesamtkapitalrendite zu schützen. Wir verfügen über eine sorgfältige Projekt-Governance mit klaren Verantwortlichkeiten und Zielen. Potenzielle Akquisitionen müssen strategisch und kulturell gut zu unserer Organisation passen und attraktive finanzielle Renditen bieten. Wir suchen nach kreativen Wegen zur Strukturierung von Transaktionen und gehen Partnerschaften ein, die unsere strategischen Optionen verbessern.

Wir haben unser Engagement unter Beweis gestellt, umfassend in unser Geschäft zu reinvestieren und gleichzeitig den Kapitalrückfluss an die Aktionäre durch jährliche Dividendenerhöhungen zu steigern. Basierend auf unserer Leistung im Jahr 2021 hat der Verwaltungsrat die Erhöhung der im April 2022 auszuschüttenden Dividende um 5 Rappen auf CHF 2.80 pro Aktie vorgeschlagen. Dies ist die 27. Dividendenerhöhung in Folge. Dank unserer hohen Geldflussgenerierung und unserer Veräußerungen konnten



**B Avenches, Schweiz**

2022: Erweiterung  
betriebsbereit

Über 80 Länder werden  
von dieser *Nespresso*-  
Produktionsanlage bedient

◀ CHF 117 Millionen  
Investition

**C Shah Alam, Malaysia**

2021: voll betriebsfähig

Neue Anlage für bis zu  
8000 Tonnen pflanzlicher  
Nahrungsmittel pro Jahr,  
die Food Services und  
Einzelhandel mit *Harvest  
Gourmet* beliefert

◀ CHF 35 Millionen  
Investition

**D Batang, Indonesien**

2023: bereit für  
kommerzielle Produktion

Neue Produktionsanlage  
auf 20 Hektar für Getränke  
von *Bear Brand*, *Milo* und  
*Nescafé*

◀ CHF 115 Millionen  
Investition

wir erneut durch Aktienrückkäufe überschüssiges Kapital an die Aktionäre zurückführen. Das bestehende Aktienrückkaufprogramm des Unternehmens endete am 31. Dezember 2021. Nestlé kaufte 2020 und 2021 123,1 Millionen eigene Aktien im Gesamtwert von CHF 13,1 Milliarden zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 106.08 je Aktie zurück. Dies entspricht fast zwei Dritteln des erwarteten Volumens des aktuellen Programms in Höhe von CHF 20 Milliarden. Am 3. Januar 2022 startete ein neues Programm, in dessen Rahmen Nestlé von 2022 bis 2024 eigene Aktien im Wert von CHF 20 Milliarden zurückkaufen will. Das Unternehmen erwartet, in den ersten zwölf Monaten Aktien im Wert von CHF 10 Milliarden zurückzukaufen.

**Gemeinsame Wertschöpfung: Unsere Art der Geschäftsführung**

Wir denken langfristig, handeln fokussiert und kombinieren globale Ressourcen mit lokalem Know-how, um in bedeutendem Umfang gemeinsame Wertschöpfung für die Gesellschaft und unsere Aktionäre zu erzielen. Dem liegt unsere Überzeugung zugrunde, dass unser Geschäft einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten soll. Darum geben wir das Versprechen, regenerative Nahrungssysteme in grossem Massstab voranzutreiben. Dies erfordert eine transformative

Anpassung und Nestlé macht sich auf den Weg in Richtung Regeneration, um zur Wiederherstellung der Umwelt beizutragen, die Lebensgrundlagen von Landwirten zu verbessern und die Widerstandsfähigkeit und das Wohlergehen von Gemeinschaften und unseren Konsumenten zu steigern. Dieses Versprechen ergibt sich aus unserer Verpflichtung, die Treibhausgasemissionen bis 2030 zu halbieren und bis 2050 Netto-Null-Treibhausgasemissionen zu erreichen.

# Innovationen für unseren Unternehmenssinn



## Garden Gourmet Vuna

Nach nur neun Monaten Entwicklungszeit stieg Nestlé Ende 2020 mit *Garden Gourmet Vuna* in den Markt für pflanzliche Fischprodukte ein. Die innovative Thunfischalternative wird in der Schweiz, Deutschland, Italien und den Niederlanden begeistert aufgenommen.



**1,7**

Milliarden Schweizer Franken jährlich in F&E investiert

**4100**

F&E-Mitarbeitende weltweit

**23**

F&E-Standorte weltweit

**30%**

Umsatzanteil 2021 der Produktinnovationen und -renovierungen der letzten drei Jahre

**Wir nutzen unsere branchenführende F&E-Organisation, um Nahrungsmittel, Getränke und gesundheitsunterstützende Ernährung für Menschen und Haustiere zu entwickeln, die gut für sie und den Planeten sind. Innovationen im Einklang mit unserem Unternehmenssinn sind die Grundlage für unser Handeln.**

Wir fördern Innovationen durch engagierte F&E-Mitarbeitende, starkes Know-how in Wissenschaft und Technologie, Schnelligkeit und Effizienz sowie unsere unternehmerische und kollaborative Kultur. Unser Verständnis der Konsumentenbedürfnisse hilft uns, trendorientierte Innovationen und bahnbrechende Ernährungskonzepte bereitzustellen. Wir konzentrieren unsere Anstrengungen unter anderem auf folgende Bereiche:

- Wissenschaftlich fundierte Ernährungslösungen.
- Erschwingliche, nahrhafte Produkte für unterversorgte Menschen.
- Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion und regenerative Nahrungssysteme.
- Pflanzliche Alternativen zu Fleisch, Fisch und Milchprodukten.
- Erweiterte Innovationskapazitäten.

#### **Bahnbrechende Ernährungslösungen entwickeln**

Wir arbeiten weiter an der Entwicklung wissenschaftlich fundierter Konzepte – vom Kinderwunsch bis zum gesunden Altern. Gemeinsam mit dem EpiGen Global Research Consortium haben unsere Wissenschaftler ein Nahrungsergänzungsmittel für Schwangere entwickelt und getestet, das Frühgeburten deutlich verringert.



Unsere Forschung entwickelt auch Innovationen bei Säuglings- und Babynahrung. Basierend auf überzeugenden klinischen Daten haben wir eine Säuglingsnahrung eingeführt, die fünf humane Milch-Oligosaccharide (HMOs) kombiniert. HMOs sind von Natur aus in der Muttermilch enthalten und wichtig für die gesunde Entwicklung, das Immunsystem und die Darmgesundheit des Säuglings. Unsere Mikrobiomforschung sorgt weiterhin für neue Produkte, die die Verdauung, das Immunsystem und das Wohlbefinden unterstützen. Die *Gerber Powerblend*-Zerealien fördern zum Beispiel das gesunde Verdauungssystem des Säuglings.

Zudem entwickeln wir spezifische Ernährungslösungen für Diabetes, Herz-Kreislauf- und andere Erkrankungen. Das in Malaysia eingeführte *Nutren GlucoSmart* enthält unseren patentierten Maulbeerblattextrakt, der einen gesunden Blutzuckerspiegel unterstützt. Wir arbeiten auch an Lösungen für Haustiere. *Pro Plan CardioCare* wurde 2021 im Rahmen des Sortiments *Purina Pro Plan Veterinary Diets* eingeführt, um das Fortschreiten von Herzerkrankungen bei Hunden zu verlangsamen.

#### **Gute Nahrung erschwinglich und verfügbar machen**

Um gute Nahrung erschwinglich und verfügbar zu machen, nutzen wir unsere globale Präsenz und unsere lokalen Innovationskapazitäten. Wir passen Prozesse und Rezepturen an, verwenden lokale Rohstoffe und bereichern Produkte mit lokal relevanten Mikronährstoffen an. Die Anpassung von Lösungen erfordert lokales Know-how, Konsumentenverständnis und Unternehmertum. Daher arbeiten wir mit Universitäten und Start-ups zusammen.

Zu den 2021 eingeführten erschwinglichen Nahrungsmitteln zählen die *Lactogen*-Milchpulver und ein neues nahrhaftes

Porridge auf Hirsebasis der Marke *Golden Morn* in Zentral- und Westafrika. Wir haben überdies erschwingliche wohlschmeckende Kaffeemischungen entwickelt, etwa *Nescafé Creamy White* auf den Philippinen und *Nescafé Maly 3-in-1* in Nigeria.

Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass eine Kombination aus Myo-Inositol, Probiotika und Mikronährstoffen das Risiko für eine Frühgeburt senkt, wenn die Einnahme vor und während der Schwangerschaft erfolgt.

#### **Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion fördern**

Wissenschaft und Technologie helfen, die Nahrungsmittelproduktion in unserer Wertschöpfungskette nachhaltiger zu machen. Wir prüfen Lösungen zur Senkung von Emissionen in Milchbetrieben, um klimafreundliche Milch zu entwickeln. Durch traditionelle, gentechnikfreie Züchtung entwickeln wir ertragreichere Kaffee- und Kakaosorten mit geringeren Klimaauswirkungen.



Die F&E-Köche nutzen ihr kulinarisches Fachwissen, um Innovationen in die Küchen der Welt zu bringen und sie auf lokale Präferenzen und Rezepte abzustimmen.

Gemeinsam mit Partnern wie der ETH Zürich konzentrieren wir uns auf die Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen von landwirtschaftlichen Rohstoffen und identifizieren nahrhafte Nutzpflanzen für Alternativen zu Fleisch, Milchprodukten sowie Fisch und Meeresfrüchten.

Durch das Upcycling landwirtschaftlicher Nebenströme können wir Nahrungsmittelabfälle und Nährstoffverluste vermeiden und den Landwirten neue Einnahmequellen eröffnen. Zu den 2021 eingeführten Produkten zählen die zu 100% aus Kakaofrucht hergestellte Schokolade *Les Recettes de l'Atelier Incoa*, bei der das Fruchtfleisch – ein Nebenprodukt des Kakaobaus – als natürlicher Süsstoff eingesetzt wird, und *Nescafé 2X Caffeine* mit bei der Entkoffeinierung gewonnenem Koffein.

Unsere Verpackungsinnovationen fördern ebenfalls die Nachhaltigkeit. 2021 haben wir papierbasierte Verpackungen für mehrere Marken, Papierbecher und -halme sowie biobasierte Deckel und Löffel eingeführt. Zudem haben wir den Einsatz von neuem Kunststoff reduziert und den Prototyp der 100%-rPET-Flaschen von *Perrier* vorgestellt, die mit einer neuartigen Recyclingtechnologie hergestellt werden.

#### **Nachfrage nach pflanzlichen Produkten decken**

Zur Entwicklung köstlicher, nahrhafter und nachhaltiger pflanzlicher Produkte nutzen wir Proteinwissenschaft, Ernährungswissen und konzerneigene Technologien. Unsere Wissenschaftler arbeiten mit Landwirten zusammen, um nahrhafte, schmackhafte Hülsenfruchtsorten zu züchten und auszuwählen, die für pflanzliche Alternativen bestens geeignet sind. Um pflanzliche Alternativen in Regionen mit eingeschränkter Lieferkette besser verfügbar zu machen, entwickeln wir ungekühlt lagerfähige Produkte.

Wir sind Vorreiter bei der Einführung von Fisch- und Meeresfrüchte-Alternativen, die Überfischung reduzieren und zum Schutz der Artenvielfalt beitragen können. Dazu zählen *Garden Gourmet Vuna* und unsere Garnelen-Alternative *Garden Gourmet Vrimp*. Auch *Garden Gourmet vEGGie*, unsere erste Ei-Alternative, ist eine leckere und nahrhafte pflanzliche Option.

Unsere Markteinführungen pflanzlicher Alternativen zu Milchprodukten wurden 2021 fortgeführt. Das erbsenbasierte *Wunda* ist eine nahrhafte Milchalternative und kann vielseitig verwendet werden. Pflanzliche Milchalternativen wurden in verschiedenen Produktkategorien lanciert, unter anderem bei Kaffeeweisser, Speiseeis, Malzgetränken und Schokolade.

#### **Unsere Innovationskapazitäten ausbauen**

Unsere unerreichte Kompetenz in Ernährungswissenschaft und -technologie ermöglicht uns, Innovationen schnell bereitzustellen und sie auf verschiedene Marken, Kategorien und Regionen auszuweiten. Um die Markteinführungszeit zu verkürzen, produzieren wir die ersten kommerziellen Chargen für Ladentests in unseren F&E-Einrichtungen. Unsere 2021 erweiterte F&E-Einrichtung in Singapur entwickelt Produkte und Technologien für Südostasien und andere Regionen und unterstützt Marken wie *Maggi*, *Nescafé*, *Milo* und *Harvest Gourmet*.

2021 haben wir dank unseres umfangreichen Know-hows und unserer globalen Innovationskapazitäten weiter schnelle Innovationen bereitgestellt. Trotz der Pandemie ist es uns gelungen, unser Innovationstempo seit 2019 zu halten. Zu den Höhepunkten zählen:

- 12% Steigerung der Einführungen auf globaler, marktübergreifender und Testebene.
- 50 finanzierte Fast-Track-Projekte, die zu Testverkäufen und Marktlancierungen führten.

Die Förderung von Unternehmertum und von Bottom-up-Initiativen ist für uns entscheidend. Die Mitarbeitenden können sich für die Finanzierung über unseren internen «Shark Tank» bewerben, was bereits zur Einführung von Produkten wie *Garden Gourmet Vuna*, *Gerber Soothe 'n' Chew*-Beissstäben und *Les Recettes de l'Atelier Incoa* geführt hat.

# Innovationen zum Leben erwecken



**Unser globales R+D-Accelerator-Programm bietet Start-ups, Studierenden und Wissenschaftlern von Nestlé wichtige Ressourcen, um neue Ideen im Rahmen eines sechsmonatigen «Test and Learn»-Ansatzes zu erforschen. Dank unseres Wissens über Ernährungswissenschaft, Sicherheit, regulatorische Fragen und Verpackung können sie neue Produkte schnell hochskalieren und unter Marktbedingungen testen.**

Heute umfasst unser globales R+D-Accelerator-Netzwerk zwölf Standorte in acht verschiedenen Ländern. Jeder Accelerator befindet sich an einem

## IN ZAHLEN



F&E-Standort von Nestlé und konzentriert sich auf eine Produktkategorie oder Region. Wir haben zum Beispiel Accelerators in unseren F&E-Zentren für Milchprodukte, Ernährung, Kaffee, Süßwaren und Nahrungsmittel. Unsere regionalen Accelerators in ASEAN, China, Indien, Subsahara-Afrika und den USA arbeiten mit lokalen Start-ups und Studierenden zusammen, um für ihre Region relevante Innovationen zu entwickeln.

Unser kürzlich eingeweihter Standort im Nestlé-Forschungszentrum in Lausanne beschleunigt die Umsetzung von Grundlagenwissenschaft in kategorieübergreifende Innovationen. Es ist der grösste Accelerator der Branche mit zahlreichen Co-Working-Stationen, Prototyping-Küchen und Mini-Produktionsanlagen.

Seit 2019 haben mehr als 250 Teilnehmende von unserem R+D-Accelerator-Programm profitiert und 90 Produkte wurden in 20 Ländern getestet. Zu den jüngsten Einführungen zählen die Milchalternative *Wunda* und das bioaktive Getränk *X-tract*, das die Muskelkraft unterstützt, sowie ein Smoothie-Sortiment, welches das Immunsystem stärkt und Energie spendet.



*Wunda*, unsere nahrhafte erbsenbasierte Milchalternative, die von «Intrapreneuren» von Nestlé in sechs Monaten entwickelt wurde, schmeckt neutral, ist vielseitig einsetzbar und ausserdem CO<sub>2</sub>-neutral.

## UNSERE STIMMEN

«Mit dem R+D Accelerator konnten wir wie ein Start-up agieren und zugleich vom Know-how und den Einrichtungen von Nestlé profitieren.»



**Loriane Sutter**  
Innovation Coach  
Schweiz

# Gemeinsame Wertschöpfung



## Nestlé Cocoa Plan

Nestlé investiert in Kakao anbauende Gemeinschaften wie etwa in Didoko, Côte d'Ivoire, um Kindern Zugang zu einer guten Ausbildung zu verschaffen.

**4,0**

Millionen Tonnen THG-Emissionen (CO<sub>2</sub>e) seit 2018 durch Nestlé-Projekte gesenkt

**97,2%**

abholzungsfrei für unsere primären Lieferketten

**8,1%**

Verringerung von neuem Kunststoff in unseren Verpackungen seit 2018

**27,2%**

Frauen in den 200+ wichtigsten Führungspositionen



**In guter Nahrung liegt die Kraft zu einem besseren Leben für alle. Wir setzen diese Kraft frei – heute und für zukünftige Generationen. Dieser Unternehmenssinn treibt uns an, heute und morgen zum Wohl von Menschen, Haustieren und unseres Planeten beizutragen.**

#### **Weiterentwicklung unseres Ansatzes der Gemeinsamen Wertschöpfung**

Gemeinsame Wertschöpfung war schon immer das Grundprinzip unseres geschäftlichen Handelns. Wir sind schon lange überzeugt, dass Nestlé nur dann langfristig Erfolg haben kann, wenn wir Mehrwert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft schaffen. Seit Jahrzehnten sollen unsere Aktivitäten und Produkte zum Wohl der Gesellschaft und zum kontinuierlichen Erfolg von Nestlé beitragen.

Dieser Fokus auf gemeinsame Wertschöpfung ist wichtiger denn je. Der allererste UN-Gipfel zu Ernährungssystemen verdeutlichte, dass eine Transformation der Nahrungssysteme nötig ist, um die Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu erreichen. Denn bis zu deren Umsetzungsfrist 2030 bleiben nur noch acht Jahre. Daher setzt sich Nestlé aktiv ein, um den Wandel zu fairen, naturpositiven, emissionsneutralen Nahrungssystemen, die die Welt ernähren können, zu beschleunigen.

#### **Relevanz als Richtschnur**

In einer Welt im Wandel ändern sich die Prioritäten unserer Anspruchsgruppen ständig, sodass wir unsere Aktivitäten neu bewerten müssen, um weiterhin ihre Erwartungen zu erfüllen. Alle zwei Jahre führen wir anhand von Gesprächen mit Anspruchsgruppen eine umfassende Relevanzanalyse durch, um die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen zu identifizieren und zu priorisieren, die für unser Geschäft und unsere Anspruchsgruppen am wichtigsten sind. Auf Basis der Analyse legen wir Schwerpunkte für interne Ressourcen und die Themen unserer Berichterstattung fest.

Wir investieren CHF 1,2 Milliarden bis 2025, um Landwirten bei der Einführung regenerativer Verfahren zu helfen.

Die Analyse ist vollständig in den «Enterprise Risk Management»-Prozess von Nestlé integriert, um bei der konzernweiten Prüfung von Risiken und Chancen Nachhaltigkeitsauswirkungen breit abzudecken. Weitere Informationen zu den Hauptrisiken unseres Geschäfts können Sie den Finanziellen Angaben entnehmen.

2021 testeten wir stärker datengestützte Einblicke als Ergänzung zu den Gesprächen mit Anspruchsgruppen. Wir stellten fest, dass Klimawandel und Dekarbonisierung weltweit noch immer einen hohen, und Wasser, Menschen-

rechte und verantwortungsbewusste Beschaffung weiterhin einen bedeutenden Stellenwert haben. Zudem bestätigte sich, dass Vielfalt und Inklusion sowie Biodiversität immer wichtiger werden. Alle Themen werden in unserem *Creating Shared Value and Sustainability Report* behandelt.

Dieser Abschnitt befasst sich mit den in unserer Relevanzanalyse identifizierten wichtigsten relevanten Auswirkungen. Durch Querverweis dieser Bereiche zu den Standards for Processed Foods and Non-Alcoholic Beverages des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) stellen wir sicher, dass die für unsere Anleger wichtigsten Themen abgedeckt sind. Unsere Relevanzanalyse soll 2022 vollständig aktualisiert werden.

Lesen Sie dazu unseren *Creating Shared Value and Sustainability Report*: [www.nestle.com/csv-report-2021](http://www.nestle.com/csv-report-2021)  
Mehr über Relevanz erfahren Sie auf unserer Webseite: [www.nestle.com/materiality](http://www.nestle.com/materiality)

# Regenerative Nahrungssysteme im grossen Stil vorantreiben



Die Transformation von Nahrungssystemen ist unerlässlich, um drängende Klimafragen anzugehen und die UN-Ziele für Nachhaltige Entwicklung bis 2030 zu erreichen.

## UNSERE STIMMEN

«Wir haben 20 Jahre Erfahrung mit Agrarprojekten – nun gilt es, in grösseren Massstäben zu denken.»



**Pascal Chapot**  
Head of Agriculture  
Schweiz

Nestlé ist sich der Dringlichkeit dieser Thematik bewusst. Aufbauend auf unserer Verpflichtung zu Gemeinsamer Wertschöpfung wollen wir über Nachhaltigkeit hinausgehen und Regenerierung erreichen: Schutz, Erneuerung und Wiederherstellung der Umwelt, Verbesserung des Lebensunterhalts der Landwirte und Steigerung des Wohlergehens der Agrargemeinschaften.

Im September 2021 versprochen wir bei einem Online-Dialog, regenerative Nahrungssysteme im grossen Massstab voranzutreiben und dabei die Anspruchsgruppen, die uns dabei unterstützen können, einzubeziehen.

Wir erzielen die grössten direkten und langfristigen Auswirkungen, wenn wir regenerative Landwirtschaft priorisieren: Sie kann langfristig die Bodengesundheit verbessern, Wasserkreisläufe wiederherstellen und die Biodiversität steigern. Dabei bauen wir auf Programmen wie dem *Nestlé Cocoa Plan*, dem *Nescafé Plan* und dem *Nespresso AAA Sustainable Quality-Programm* auf. Dadurch schaffen wir die Grundlage für nachhaltige Nahrungsmittelproduktion und tragen zum Erreichen unserer Klimaziele bei.

Um eine faire Umstellung zu ermöglichen, müssen wir die Landwirte weltweit unterstützen und die Folgerisiken



#### UNSERE FOREST-POSITIVE-VERPFLICHTUNG



Der Schutz und die Wiederherstellung von Wäldern und Ökosystemen sind ein wesentlicher Teil der **NETTO-NUL-VERPFLICHTUNG** von Nestlé und der Unterstützung der Umstellung auf **REGENERATIVE** Nahrungssysteme.

und -kosten tragen. Daher investieren wir bis 2025 CHF 1,2 Milliarden in drei Hauptbereiche, um Landwirte bei der Einführung regenerativer Verfahren zu unterstützen:

- modernste Wissenschaft und Technologie.
- Unterstützung bei Investitionen.
- Prämien für Produkte aus regenerativer Landwirtschaft.

Unsere Definition von Regenerierung bezieht sich im Kern auf Anbaumethoden, umfasst jedoch viel mehr. Um künftige Generationen zu ernähren, muss unser Ansatz nicht nur Schaden verhindern – er muss im grossen Stil Positives für ganze Nahrungssysteme bewirken.

#### UNSERE FOREST-POSITIVE-VERPFLICHTUNG



Unsere Forest-Positive-Strategie baut auf zehn Jahren Erfahrung auf und zielt auf drei Bereiche ab:

- Aufbau und Erhalt abholzungsfreier primärer Lieferketten für Fleisch, Palmöl, Zellstoff und Papier, Soja sowie Zucker bis Ende 2022 (im 2021 97,2% erreicht).
- Massnahmen in unseren Lieferketten, um degradierte Wälder und Ökosysteme wiederherzustellen (inkl. 20 Millionen gepflanzter Bäume pro Jahr), unter Wahrung der Rechte indigener Völker und lokaler Gemeinschaften.
- Zusammenarbeit mit Regierungen, Lieferanten und anderen in Grossprojekten, um die Transformation unserer wichtigsten Beschaffungsregionen zu unterstützen.



Cerelac Instant-Zerealien umfassen ein Sortiment nahrhafter, leicht verdaulicher Zerealien, die als Beikost für Säuglinge ab sechs Monaten geeignet sind.

**Verantwortungsbewusstes Marketing**  
2021 bestätigte Nestlé die Aufnahme in den FTSE4Good Breast Milk Substitute (BMS) Index und rangierte im ATNI BMS Index auf Platz 2. Unsere Geschäftstätigkeit wurde in Mexiko und auf den Philippinen (wo das Marketing der Hersteller von Muttermilchersatzprodukten bewertet wurde) als sehr regelkonform bewertet.

Anfang 2021 veröffentlichten wir unsere Reaktion auf den BMS Call to Action. Nestlé verpflichtete sich, Werbung für Säuglingsnahrung von der Geburt bis sechs Monate in allen Ländern bis Ende 2022 einzustellen.

### In guter Nahrung liegt die Kraft zu einem besseren Leben für alle

Bei Nahrungsmitteln geht es um mehr als nur um Ernährung – soziale Interaktion und Genuss sind wichtige Aspekte. Genussvolle Produkte können – massvoll konsumiert – Teil einer ausgewogenen Ernährung sein. Wir verbessern das Nährwertprofil unserer Produkte durch mehr Vollkorn, Proteine und Ballaststoffe und weniger Zucker, Natrium und gesättigte Fettsäuren – ohne Kompromisse beim Geschmack.

#### FÜHRENDE INDIZES



Wir erforschen Wege, um nährstoffreiche Produkte wie Porridges erschwinglicher und besser verfügbar zu machen, und bekämpfen Mikronährstoffmangel durch Anreicherung beliebter Produkte wie Maggi-Brühe und Nudeln sowie Milch, beispielweise Bear Brand. Wir entwickeln pflanzliche Proteine, die schmackhaft, nahrhaft und umweltfreundlicher sind, etwa Vuna und Wunda, und fördern die Verbreitung pflanzlicher Nahrungsmittel und Getränke durch unsere vegetarischen und Mainstream-Marken.



Zum zweiten Mal in Folge erreichte Nestlé 2021 Platz 1 im Access to Nutrition Initiative (ATNI) Global Index – eine Bestätigung unserer Governance, Strategie und Richtlinien im Bereich Ernährung sowie der Gesundheit unseres Portfolios. Unsere «Popularly Positioned Products (PPP)»-Strategie, die nahrhafte Produkte für unterversorgte Konsumenten erschwinglich macht, wurde als branchenführend ausgezeichnet.

Wir verpflichten uns zu vollständiger Transparenz und berichten jährlich über die Einhaltung des WHO-Kodex auf unserer Webseite: [www.nestle.com/compliance-record](http://www.nestle.com/compliance-record)

Zudem sind wir weiterhin branchenführend im verantwortungsbewussten Marketing an Kinder. Der ATNI Global Index erkennt unsere Richtlinie für Marketingkommunikation an Kinder und unseren globalen Reaktionsmechanismus zur Behebung der Nichteinhaltung weiter an.

Im Juli 2021 unterstützten wir mit den anderen zehn Mitgliedern die neue Verpflichtung der International Food & Beverage Alliance (IFBA) zu verantwortungsbewusstem Marketing. Sie hebt die Altersgrenze für Marketing an Kinder von 12 auf 13 Jahre sowie die Standards für verantwortungsbewusstes Marketing in unserer Branche weiter an.

#### Qualität und Sicherheit haben Priorität

Qualität und Sicherheit für Konsumenten ist die oberste Priorität von Nestlé. Dies gilt für unser gesamtes Portfolio – von Nahrungsmitteln und Getränken bis zu Systemen und Dienstleistungen. Qualitätssicherung und Produktsicherheit sind einer der zehn *Unternehmensgrundsätze* von Nestlé und unsere Qualitätsrichtlinie leitet unser Handeln in diesem Bereich. Unser globales, unabhängig verifiziertes Qualitätsmanagementsystem ist unsere Plattform, die Nahrungsmittelsicherheit und die Einhaltung von Qualitätsstandards gemäss Gesetzen und Vorschriften, ISO-Normen und internen Standards garantiert.

#### Beschaffung nachhaltig produzierter Rohstoffe

Dank der jahrelangen Zusammenarbeit mit Lieferanten und Landwirten mit dem Ziel, die Beschaffung rückverfolgbarer und verantwortungsbewusst produzierter Rohstoffe sicherzustellen, gehen wir nun einen Schritt weiter, indem wir einen umfassenderen und systematischeren Ansatz für die

Beurteilung, Behandlung und Berichterstattung von Risiken in den Bereichen Soziales, Umwelt- und Tierschutz in unserer Lieferkette verfolgen.

Zur Messung unserer Fortschritte gibt es das neue Kriterium «nachhaltig produziert», das mehrere Anforderungen für 14 prioritäre Agrarrohstoffe umfasst: Kaffee, Kakao, Milchprodukte, Zucker, Zerealien und Getreide, Haselnüsse, Palmöl, Zellstoff und Papier, Soja, Gemüse, Gewürze, Kokosnuss, Fisch und Meeresfrüchte sowie Fleisch, Geflügel und Eier. Jeder dieser Rohstoffe gilt als «nachhaltig produziert», wenn mindestens Folgendes zutrifft:

- Er ist bis zu seinem Herkunftsort rückverfolgbar (Landwirt oder Erzeugergruppe).
- Es sind Due-Diligence-Systeme für Menschenrechts- und Umweltrisiken vorhanden, um potenzielle oder bestehende Auswirkungen auf die Lieferkette gemäss Definition des *Nestlé Standards für verantwortungsbewusste Beschaffung* zu beurteilen, zu behandeln und auszuweisen.
- Der Tier-1-Lieferant erzielt messbare Fortschritte bei den identifizierten Auswirkungen in seiner Lieferkette und gegebenenfalls auch im Bereich Tierschutz.

2021 legten wir neue Leistungsindikatoren und eine neue Ausgangsbasis für die künftige Berichterstattung fest.

### Achtung der Menschenrechte

Wir bei Nestlé achten und fördern entschlossen die Menschenrechte in unseren Wertschöpfungsketten. Das Auskommen der Landwirte und resiliente Agrargemeinschaften sind unerlässlich für die faire Umstellung auf regenerative Nahrungssysteme, die langfristig hochwertige und erschwingliche Nahrungsmittel liefern.

Als globaler Nahrungsmittelkonzern brauchen wir Beharrlichkeit, um die komplexen und systemischen Menschenrechtsrisiken in unserer Wertschöpfungskette zu beurteilen



und zu beseitigen. Im Dezember 2021 aktualisierten wir unser Menschenrechts-Rahmenwerk anhand der Erfahrungen des letzten Jahrzehnts, um unseren Fokus auf Due Diligence zu stärken. Als Nächstes veröffentlichen wir Aktionspläne für alle von uns priorisierten Menschenrechtsfragen. Jeder Plan beschreibt die vorgesehenen Aktionen in unserer Wertschöpfungskette sowie gemeinsame Aktionen und Engagements zur Ursachenbeseitigung. Mit dem neuen Rahmenwerk sind wir neuen Gesetzen zur Menschenrechts-Due-Diligence in verschiedenen Märkten voraus.

### Chancen für junge Menschen schaffen

Der Einbezug der nächsten Generation von Landwirten, Mitarbeitenden und Konsumenten ist entscheidend für die Umstellung auf regenerative Nahrungssysteme. Nestlé verpflichtet sich, bis 2030 weltweit 10 Millionen jungen Menschen wirtschaftliche Chancen zu eröffnen.

Ein Grossteil unserer Arbeit in diesem Bereich erfolgt über das Programm *Nestlé needs YOUth*: Es bietet jungen Menschen Schulungen und Ressourcen, um ihre Beschäftigungschancen und ihr Unternehmertalent zu fördern. *Nestlé needs YOUth* hilft seit Jahren, die nächste Generation von Landwirten in unserer Lieferkette zu sichern, indem es junge Menschen zu «Agripreneuren» schult.

2021 setzten wir unser langjähriges *Agripreneurship*-Programm mit Fokus auf Farmer Business Schools fort. Sie lehren Landwirten unternehmerische Fähigkeiten, um ihre Betriebe finanziell robuster zu machen.

### Unterstützung der geschlechtlichen Vielfalt

Um ein diverseres Unternehmen aufzubauen, das die Gesellschaft besser widerspiegelt, werden wir den Prozentsatz von Frauen in unseren 200+ wichtigsten Führungspositionen bis 2022 auf 30% steigern. Dies ist ein freiwilliges Ziel und ein deutliches Zeichen, das Frauen im gesamten Unternehmen befähigt. Aktionen umfassen etwa die Einführung inklusiver

Richtlinien wie unsere genderneutrale

*Nestlé Global Parental Support Policy*

und unsere aktualisierte Antidiskriminierungsrichtlinie im April. Zudem

führen wir Schulungen in Bereichen wie unbewusste Voreingenommenheit durch und bieten Mentoring- und

Sponsorenprogramme an, um weibliche High-Potentials auf Führungspositionen vorzubereiten. Sobald wir unser

Ziel von 30% erreicht haben, werden wir die Messlatte höher legen.

Um die langfristige Qualität und Nachhaltigkeit unserer Rohstoffe zu gewährleisten, unterstützen wir junge Menschen bei einer profitablen und nachhaltigen Landwirtschaft.

2021 sassen 27,2% Frauen in den 200+ wichtigsten Führungspositionen. Der Bloomberg Equality Index zeichnete



Promesa, ein Sozialunternehmen aus Mexico City, schult Jugendliche in der Bekämpfung des globalen Abfallproblems und wurde Gesamtsieger des Creating Shared Value Prize 2021 von Nestlé.

Produzenten. Basierend auf unserer zehnjährigen Arbeit erstellen wir robuste Minderungs- und Anpassungspläne zur Verbesserung der Lieferkettenresilienz. Beispiele sind unsere dürreresistenten Kaffeesorten (siehe Fallstudie «Getränke in flüssiger und Pulverform») und unsere Investitionen in neue Technologien, um die Effizienz von Milchbetrieben zu steigern und gleichzeitig Emissionen zu senken und das Tierwohl zu verbessern.

uns im Januar 2022 das vierte Jahr in Folge für die Förderung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses aus.

Zudem wollen wir die vielen Bäuerinnen in unserer Lieferkette durch Schulungen zu guten Agrarverfahren, Finanzwissen und Führung befähigen, um ihr Geschäft, Einkommen und ihre finanzielle Unabhängigkeit zu verbessern. Wir unterstützen Bäuerinnen bei der Verbesserung des Zugangs zu Land, Krediten und Informationen und schulen unsere Agrarpartner und Agronomen in Gender-Bewusstsein, damit die Branche diverser und fairer wird.

### Bekämpfung des Klimawandels

Nestlé ist sich der Risiken des Klimawandels für ihr Geschäft wie auch der Chancen für entschlossen handelnde Unternehmen bewusst. Daher sind wir unsere Netto-Null-Verpflichtung eingegangen. Wir haben klimabedingte Risiken wie etwa Lieferkettenengpässe, politische Änderungen wie höhere CO<sub>2</sub>-Abgaben, Landnutzungsbeschränkungen und Veränderungen bei den Agrarsubventionen sowie öffentliche Bedenken, die unsere Reputation betreffen, identifiziert.

Da über 70% unserer direkten und indirekten Treibhausgasemissionen in unserer landwirtschaftlichen Lieferkette entstehen, liegt der Fokus auf den physischen Risiken für die

physischen Risiken in unserer Wertschöpfungskette. Näheres dazu finden Sie in unserem zweiten TCFD-Bericht: [www.nestle.com/tcfid-report](http://www.nestle.com/tcfid-report). Zudem traten wir 2021 der Arbeitsgruppe der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures bei, um das gemeinsame Verständnis der Berichterstattung über Risiken und Abhängigkeiten in Bezug auf Naturräume zu fördern.

### Bekämpfung von Plastikmüll

Die Bekämpfung von Plastikmüll hat dringende Priorität und wir nehmen sie ernst. Unsere Vision ist, dass keine unserer Verpackungen (auch Kunststoff) auf Mülldeponien landet oder als Müll beispielsweise Meere, Seen oder Flüsse verschmutzt.

Unsere Strategie zur Bekämpfung von Plastikmüll umfasst fünf Arbeitsbereiche: Verringerung von Verpackungsmaterial, mehr wiederverwendbare und -befüllbare Systeme, bahnbrechende alternative Materialien, Unterstützung von Infrastrukturen für eine abfallfreie Zukunft und Verhaltensänderungen.

2021 haben wir neuen Kunststoff in unseren Verpackungen gegenüber 2018 um 8,1% verringert. Diese Reduzierung werden wir fortan beschleunigen.

Nestlé Philippines war 2021 zum ersten Mal plastikneutral: Mit Partnern wurden über 27 000 Tonnen Kunststoffabfall gesammelt und verarbeitet – etwas mehr als vom Markt im selben Zeitraum produziert wurde.

Nestlés Creating Shared Value (CSV) Prize 2021 belohnte fünf Gewinner für ihre Arbeit zum Wandel der Zukunft von Abfall und zur Förderung der Kreislaufwirtschaft. Gesamtsieger war Promesa, ein Sozialunternehmen aus Mexico City, das gemeinsam mit Schulen in ganz Lateinamerika Jugendliche in der Bekämpfung des globalen Abfallproblems schult.

### UNSERE STIMMEN

«Seit Jahren engagieren wir uns für Chancengleichheit.»



**Nilüfer Demirkol**  
Head of Diversity and Inclusion  
Schweiz

Nestlé Waters arbeitet auf lokaler Ebene daran, gemeinsame Wasserprobleme wie Hochwasserrisiken und Wassermangel zu bewältigen.



### **Den Umgang mit Wasser verbessern**

Unser langfristiger Erfolg beruht auf nachhaltigem Zugang zu Wasser in den Regionen, in denen wir Zutaten beschaffen, Fabriken betreiben und unsere Produkte verkaufen. Dennoch prognostizieren Wissenschaftler, dass durch den Klimawandel fast die Hälfte der Wassereinzugsgebiete bis 2050 an ihre Grenzen stösst. Da Wasser eine gemeinsame Ressource ist, können wir das Problem nur zusammen mit den lokalen Anspruchsgruppen angehen. Unser Wassergeschäft ist bei der Regenerierung von Wasserkreisläufen führend.

In unserer Lieferkette arbeiten wir mit Lieferanten und Landwirten zusammen, um Regionen resilienter zu machen, in denen es klimawandelbedingt jetzt oder in Zukunft an Wasser mangelt. Unsere Aktionspläne sind auf bestimmte Kulturen wie Getreide sowie auf Kaffee, Milch, Zucker und Tomaten in prioritären Regionen zugeschnitten und wir werden den Umgang mit Wasser in unser globales Programm für regenerative Landwirtschaft aufnehmen.

### **Regenerierung von Wasserkreisläufen vorantreiben**

Nestlé Waters unterstützt mit CHF 120 Millionen über 100 Projekte zur Regenerierung von Ökosystemen im Umkreis ihrer Abfällanlagen. Ab 2025 wird die Natur dank dieser Projekte mehr Wasser zurückbehalten, als das Unternehmen verbraucht.

In der berühmten britischen Kurstadt Buxton arbeiten wir mit lokalen Anspruchsgruppen zusammen, um natürliche Hochwasserschutzmassnahmen zu erarbeiten. Ziel ist, mehr

Regenwasser im Boden zurückzuhalten, damit es nicht zu schnell in den Fluss abfließt und zu Hochwasser führt. Alle Massnahmen in Buxton sollen auch die Biodiversität und CO<sub>2</sub>-Abscheidung fördern.

# Unsere Netto-Null- Verpflichtung nach einem Jahr



Das Skimmelkrans Net Zero Carbon Emissions Project in Südafrika.



Wir wollen bis 2023 den ersten Netto-Null-Milchbetrieb des Unternehmens schaffen.

Im Dezember 2020 veröffentlichte Nestlé die detaillierte und strenge Roadmap «Unser Weg zur «grünen Null»» dazu, wie wir unsere direkten und indirekten Treibhausgasemissionen bis 2030 gegenüber 2018 halbieren und bis 2050 Netto-Null-Emissionen erreichen wollen – während unser Unternehmen weiter wächst.

Im August bestätigte der Intergovernmental Panel on Climate Change, dass sich die Klimakrise verschärft. Verpflichtungen sind nicht genug – wir müssen unbedingt rasch und umfassend handeln.

Im Jahr seit der Veröffentlichung unserer Roadmap haben wir unsere neue Forest-Positive-Strategie eingeführt, eine über fünf Jahre gehende Investition von CHF 1,2 Milliarden in regenerative Landwirtschaft lanciert und CO<sub>2</sub>-Neutralität für vier unserer Marken erreicht.

Wir unterstützen die Landwirte, die weltweit für uns produzieren, bei der Einführung von Verfahren, die die Ökosysteme schützen, die Biodiversität erhöhen und anbaubedingte Emissionen reduzieren. Einige dieser Massnahmen setzen wir durch direkte Beziehungen zu den Landwirten um. Ein Beispiel ist das Skimmelkrans Net Zero Carbon Emissions Project in George, Südafrika, wo bis 2023 unser erster Netto-Null-Milchbetrieb entstehen soll. Zudem arbeiten wir bei indirekt bezogenen Rohstoffen mit den Lieferanten zusam-



## UMWANDLUNG VON FABRIKABFÄLLEN IN ENERGIE



Kaffeeabfälle aus Nescafé- und Nespresso-Fabriken dienen zur Beheizung einer Biogasanlage, die unserer Henniez-Mineralwasserfabrik Heizwärme und Anwohnern Strom liefert.

men. In unseren Betrieben stellen wir bis 2025 auf 100% erneuerbaren Strom um.

Unsere Treibhausgasemissionen berichten wir nun vierteljährlich an die Geschäftsleitung. Wir haben seit 2018 durch Nestlé-Projekte eine Reduktion von 4,0 Millionen Tonnen THG-Emissionen (CO<sub>2</sub>-Äquivalenten) erreicht. Zudem haben wir den Entzug von 9,7 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten durch Nestlé-Projekte eingeleitet, wodurch sich ein Total von 13,7 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten ergibt. Dies entspricht unserer Roadmap und unserem Ziel, die Emissionen bis 2030 zu halbieren, wobei die Senkungen und der Entzug bis dann weiter erhöht werden sollen.

Unser Weg zur «Grünen Null»:  
[www.nestle.com/net-zero](http://www.nestle.com/net-zero)

### Engagement für den Wandel

In diesem entscheidenden Jahr engagierten wir uns weiter für eine ehrgeizige Regierungspolitik und eine führende Rolle des Privatsektors, um eine rasche und nachhaltige Senkung der Treibhausgasemissionen zu gewährleisten. Hierzu einige Beispiele:

- Vereinte globale Aktionsaufrufe an Regierungen, ihren gemeinsamen Klimaschutz zu verstärken und am 1,5°C-Ziel festzuhalten, etwa von Weltwirtschaftsforum, We Mean Business und Glasgow is our Business.
- Vorträge bei der COP26, um Organisationen zu unterstützen, die die Politik drängen, mehr globale Fortschritte zu erzielen.
- Fürsprache auf Marktebene, etwa Verknüpfung unseres Netto-Null-Ziels mit national festgelegten

Beiträgen in Ländern wie den Philippinen und Thailand, und gemeinsame Aktionsaufrufe an bestimmte Länder, ihre Emissionen schneller zu senken.

# Transformation durch Digitalisierung



## Tails.com

Tails.com basiert auf einem konzerneigenen Ernährungsalgorithmus, der von Tierärzten, Ernährungswissenschaftlern und Softwareingenieuren entwickelt wurde, um personalisierte Tiernahrung via Abonnement und Heimlieferung anzubieten.

**51%**  
der Medien-Gesamtausgaben  
für digitale Medien

**>18%**  
Zunahme von First-Party-  
Konsumentendaten

**7,4%**  
Zuwachs im Direct-to-Consumer-  
E-Commerce

**100+**  
vernetzte Fabriken



Nestlé hat gemeinsam mit der italienischen Bloggerin und Modedesignerin Chiara Ferragni die Limited-Edition-Kollektion *Nespresso x Chiara Ferragni* samt dazugehöriger digitaler Kampagne lanciert.

Durch den verantwortungsvollen Umgang mit Daten identifizieren wir Wachstumschancen, indem wir Produkte nach Konsumentenwünschen weiterentwickeln und anpassen. Wir nutzen Daten in unseren kategorieeigenen Ökosystemen, um den Online-Traffic zu erhöhen und neue Geschäftsmöglichkeiten auszuloten. Wir wollen Wachstum in allen digitalen Ökosystemen, von Einzelhandelspartnerschaften bis hin zu Direct-to-Consumer-Geschäften wie Nespresso, Persona und Tails.com.

**Unsere Branche wandelt sich und wird zunehmend von Daten und Technologien gestaltet und vorangetrieben. Von der analysegesteuerten Einbindung der Konsumenten bis zur operativen Beschleunigung durch künstliche Intelligenz (KI) – wir treiben unsere digitale Transformation für mehr Wachstum und Agilität voran.**

#### **Verbindungen nutzen**

Die Konsumenten wollen heute individuellen Zugang zu Waren und Dienstleistungen, unabhängig vom Verkaufskanal. Sie legen Wert auf Nachhaltigkeit und Gesundheit. Und sie erwarten von unseren Marken, dass sie in Echtzeit personalisierte Lösungen bieten. Um diese Bedürfnisse zu erfüllen, konzentrieren wir uns bei der Digitalisierung auf:

- konsumentenorientierte, kanalunabhängige digitale Ökosysteme.
- Always-on-Analysen in der Wertschöpfungskette.
- vernetzte Betriebe für Effizienz, Nachhaltigkeit und Wachstum.
- Verfolgung der Fortschritte bei Nachhaltigkeitsinitiativen.

#### **Kanalunabhängige Ökosysteme**

Wir sehen in der Digitalisierung einen wesentlichen Treiber unserer Weiterentwicklung. Digitale Ökosysteme weisen uns in allen Kategorien den Weg zu neuen Erkenntnissen, Innovation und einem nachhaltigen, profitablen Wachstum. Unsere stark digitalisierten Geschäftsbereiche bieten Orientierung bei der Transformation unserer Kernmarken.

Die optimale Konsumentenerfahrung ist genauso wichtig wie das optimale Produkt. Unsere Strategie lautet, die verschiedenen Zielgruppen durch die richtige Erfahrung und für jede Plattform optimierte Inhalte zu begeistern. Wir fokussieren uns auf kanalunabhängigen Handel und gestalten gemeinsam mit unseren Einzelhandelspartnern das Markenerlebnis und nicht die individuellen Kanäle.

Das starke Wachstum bei Produkten für Heimtiere zeigt, wie digitale Verbindungen zum Konsumenten durch ein Ökosystem von Produkten und Dienstleistungen erfolgreich genutzt werden können. Die Kategorie Heimtiere hat sich im Zuge der digitalen Transformation von einem reinen Tierfuttergeschäft zu einem Heimtiergeschäft entwickelt. 2018 haben wir *Wamiz*, die Adoptions- und Beratungsplattform für Haustiere, erworben. Durch die Mehrheitsbeteiligung von Nestlé an Tails.com haben wir unsere Daten- und Analysekapazitäten ausgebaut. Wir arbeiten mit Wissenschaftlern, Tierärzten und Haustierexperten zusammen, um fortschrittliche Tierfutterlösungen und erstklassige Dienstleistungen für Haustiere anzubieten. Dank der durch dieses Partnernetzwerk entstandenen Dynamik sind wir heute mit unserem Accelerator-Programm *Unleashed* ein attraktiver Partner für Start-ups.

2021 machte unser E-Commerce-Umsatz 14,3% des Gesamtumsatzes aus, ein Plus von 15,1%. Dieses starke Wachstum zeigt, wie flexibel und schnell wir auf sich rasch verändernde Konsumentenwünsche reagieren können. Wir erwarten, dass wir unsere Investitionen in digitales Marketing bis 2025 um 50% erhöhen und den prozentualen Anteil des E-Commerce fast verdoppeln werden.

#### **Always-on-Analysen vorantreiben**

Der direkte Zugang zu relevanten Daten ist unerlässlich, um sich schnell wandelnde Konsumentenbedürfnisse zu verstehen, unsere nachfrageschaffenden Aktivitäten zu optimieren und so unsere Ressourcen zu maximieren. Wir nutzen Daten, um unsere Geschäftspraktiken zu straffen, strategischer und vorausschauender zu agieren und Veränderungen in Echtzeit umzusetzen. Wir bauen unsere Analysekapazitäten weiter aus, um den Wert aller Konsumenten- und Kunden-Touchpoints und die Wirkung jeder Kampagne zu messen. Dies ermöglicht uns, intelligentere, schnellere Entscheidungen zu treffen.

Mithilfe leistungsfähiger Datenmodelle und Algorithmen können unsere durch KI unterstützten Verkaufsteams unsere Verkaufspreise und unsere Werbeaktivität zunehmend optimieren. Die intelligente Identifizierung von prioritären Verkaufsstellen und Must-Sell-Artikeln ermöglicht noch bessere Investitionen in unsere Marken. Unser strategisches Umsatzmanagement-Programm deckt jetzt 90% unserer Märkte ab. Dies hilft uns, Markteinführungsstrategien zu definieren, und unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung von Markenversprechen, Produktformaten und Preisstrukturen. Zudem nutzen wir künstliche Intelligenz und End-to-End-Analysen, um die Zusammenarbeit mit den Kunden zu vertiefen, die Produktion zu priorisieren und die Werbewirksamkeit zu erhöhen.

Wir können Kanalstrategien in Echtzeit anpassen, etwa unsere Direct-to-Consumer-Modelle. Unsere Marken setzen zunehmend auf First-Party-Daten, um die Kommunikation auf die Bedürfnisse ihrer Konsumenten abzustimmen und gleichzeitig ihre Privatsphäre zu respektieren. Unsere digitalen Medienkampagnen werden durch ein erweitertes Netzwerk aus 35 Content-Studios unterstützt, die dynamische, hochwertige personalisierte Inhalte liefern.

### **Vernetzte operative Tätigkeiten ausbauen**

Um unsere Konsumenten zu begeistern, müssen unsere operativen Teams jeden Schritt des Produktionsprozesses optimal beherrschen, von der Rohstoffbeschaffung über die Produktion bis hin zur Lieferung unserer Produkte an die Verkaufsstelle. Gleichzeitig verbessern wir unsere Fähigkeit, unsere Produkte individuell auf die spezifischen Bedürfnisse unserer Kunden zuzuschneiden.

Das alles wird durch innovative digitale Lösungen und Kapazitäten erleichtert. Die Kerntechnologie für diese «vernetzten operativen Tätigkeiten» haben wir bereits an über 100 Standorten weltweit eingeführt. Alle unsere Fabriken, nicht nur die fortschrittlichsten und modernsten, profitieren davon.

Alles beginnt mit besser vernetzten Mitarbeitenden, die über die benötigten Tools und Informationen verfügen, um schnell und einfach die richtigen Entscheidungen zu treffen. Künstliche Intelligenz und prädiktive Analytik ermöglichen konsistente Qualität und null Ausfälle, während die kollaborative Robotik die Fabrikautomation und die End-of-Line-Individualisierung unterstützt. Dank der so gewonnenen Flexibilität können wir für verschiedene Absatzkanäle und Vertriebswege produzieren.

Vernetzte Transport-Hubs haben eine bessere Übersicht und können Lieferungen zuverlässiger und nachhaltiger planen. Die Echtzeit-Verfolgung der LKWs in Transport-Hubs ermöglicht eine schnelle Umleitung bei Problemen, geringere Wartezeiten und weniger Leerkilometer.



Seit 2017 ist die Zahl der konzerninternen Content-Studios in allen Märkten von 5 auf 35 gestiegen, wodurch die Schaffung von originalen Markeninhalten für alle digitalen Kanäle konsolidiert wurde.

Vernetzte operative Tätigkeiten helfen uns, funktionsübergreifend als ein starkes Team zu agieren, das zu jeder Zeit den vollständigen Überblick über den gesamten Prozess hat. Durch den Abbau von Barrieren sind wir näher bei unseren Kollegen, Lieferanten, Kunden und Konsumenten. Nachfrageveränderungen oder Herausforderungen in der Versorgungskette sind in Echtzeit sichtbar, sodass wir schnell, koordiniert und wirksam reagieren können. Dies verschafft uns einen Wettbewerbsvorteil.

### **Nachhaltigkeit unterstützen**

Die Digitalisierung fördert nicht nur Effizienz und Wachstum, sondern ist auch eine wichtige Voraussetzung für unsere Nachhaltigkeitsagenda. Daher werden wir weiterhin Systeme und Tools einsetzen, um unsere Fortschritte in Bereichen wie nachhaltige Verpackung, verantwortungsvolle Beschaffung, Klimawandel und Wassermanagement durch bessere Primärdaten und verbesserte Berechnungen genauer zu überwachen.

Auch 2021 haben wir mit Partnern zusammengearbeitet, um technologiegestützte Lösungen in unseren vorgelagerten Lieferketten zu testen und einzusetzen. Dies schafft Transparenz durch verbesserte durchgängige Rückverfolgbarkeit und belegbare Angaben zur Nachhaltigkeit. Mit unserem Partner OpenSC haben wir gemeinsam mit Landwirten und Lieferanten im Kongo ein Technologiekonzept für die durchgängige Rückverfolgbarkeit von Kaffee mit intelligenten Geräten und QR-Codes entwickelt. Zudem haben wir Methoden zur Kontrolle und Prüfung bestimmter Nachhaltigkeitsaspekte in unseren Lieferketten getestet, zum Beispiel des Einkommens der Landwirte mittels Mobile Money.

# Geschwindigkeit und Agilität durch Vernetzung



**Wenn Regiane Christina Vitorino de Souza heute mit der Arbeit beginnt, greift sie als Erstes zu einem Tablet. Nachdem Nestlé vernetzte, papierlose operative Tätigkeiten eingeführt und Tablets in jede Produktionslinie integriert hat, konnte Regiane ihre Arbeit auf eine neue Ebene bringen.**

Ihre Fabrik in Caçapava, Brasilien, produziert pro Tag 2 300 000 Einheiten Süßwaren, darunter bekannte Marken wie *KitKat*, *Alpino* und *Prestigio*. Kunden und Konsumenten verlassen sich darauf, dass sie dafür sorgt, dass die Produkte rechtzeitig produziert, verpackt und versandfertig gemacht



Das Team in Caçapava nutzt Augmented-Reality-Technologie für technischen Support und die Planung operativer Verbesserungen.

werden. Die Arbeit in einem neuen digitalen Umfeld bedeutet, dass Regiane Zugriff auf genaue Echtzeitdaten hat und immer weiss, was in ihrer Fabrik und an ihrer Produktionslinie passiert. Das erleichtert ihre Arbeit sehr.

Regiane verfügt über die Autonomie und die Informationen, um den richtigen Zeitpunkt für eine Produktprobe oder -analyse bestimmen zu können. Die Erstellung der Dokumentation und die Freigabe der Chargen erfolgen ebenfalls auf digitaler Basis.

Das gleiche Prinzip gilt für das Support-Netzwerk. Die Zeiten, in denen Anlagebediener in kritischen Momenten allein in der Nachtschicht waren, sind vorbei. Mit digitalen Tools können Regiane und ihre Kollegen auf Fehlerdiagnosesysteme zugreifen, die sie bei Problemen zur richtigen Lösung führen.

Vernetzte operative Tätigkeiten ermöglichen eine agilere, flexiblere und wettbewerbsfähigere Produktion. Doch ebenso wichtig ist, dass Regianes Arbeit dank Transparenz und der für alle verfügbaren Informationen voll anerkannt wird.

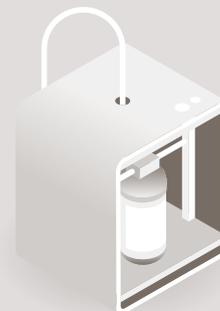
## UNSERE STIMMEN

«Eine vernetzte Fabrik bedeutet Echtzeitinformationen für einen vorhersagbareren, effizienteren Arbeitsplatz.»



**Regiane Christina Vitorino de Souza**  
Line Operator *KitKat*  
Brasilien

## IN ZAHLEN



72  
Stunden

werden heute für die Entwicklung von Testformen für kundenspezifische Produkte im 3D-Druck benötigt, statt wie bisher zwei Monate.

# Verbindung durch unsere Marken

Unsere Marken schaffen Erlebnisse und begeistern Menschen auf der ganzen Welt.

Getränke in flüssiger und Pulverform



Produkte für Heimtiere



**Nutrition-  
Produkte und  
Health Science**



**Fertiggerichte  
und Kulinarik-  
produkte**



**Milchprodukte  
und Speiseeis**



**Süßwaren**



**Wasserprodukte**



## GETRÄNKE IN FLÜSSIGER UND PULVERFORM

# Die beliebtesten Getränke der Welt kreieren

Die Kategorie Getränke in flüssiger und Pulverform umfasst unsere Segmente Kaffee, Kakao- und Malzgetränke mit den legendären Kaffeemarken *Nescafé*, *Nespresso* und Starbucks sowie dem weltweit beliebtesten Schokoladen-Malzgetränk *Milo*.



### Nescafé

Als Reaktion auf den Trend zu gesunder Ernährung und Nachhaltigkeit unter jungen Konsumenten wurden in Japan drei pflanzliche *Nescafé Gold Lattes* eingeführt – mit Mandelmilch, Hafermilch und, exklusiv für Japan, Reismilch.

### Starbucks Holiday Blend

Diese saisonale, limitierte Edition mit einer besonderen Mischung aus hellen, anregenden Bohnen aus Lateinamerika und erdigen Bohnen aus Indonesien wird Starbucks-Fans und neue Konsumenten gleichermaßen begeistern.

### Nespresso

Bei der Limited Edition *La Cimplida Refinada* von agrarforstwirtschaftlichen Farmen in Nicaragua erfolgt nach der Ernte eine spezielle Fermentation, um einen einzigartigen fruchtigen Geschmack zu erzielen und gleichzeitig den Wasserverbrauch zu senken.

### Milo

Aufgrund der steigenden Nachfrage nach pflanzlichen Getränken ist *Milo* jetzt mit Mandel- und Sojamilch erhältlich, natürlich mit dem unverwechselbaren Geschmack, den die Konsumenten lieben.

### Auf einen Blick

**24,0**

Umsatz (in CHF Mrd.)

**23,5%**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge

**27,5%**

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Entwicklung nachhaltigen Kaffees



**Jede siebte Tasse Kaffee, die weltweit getrunken wird, ist Nescafé. Alle diese Tassen verdanken wir Kaffeebauern. Daher hat Nestlé 2010 den Nescafé Plan eingeführt, um das Auskommen der Bauern zu verbessern. Heute profitieren viele von den verbesserten Kaffeesorten, die wir bereitgestellt haben.**

## IN ZAHLEN



**USD 750**

geschätztes zusätzliches Einkommen pro Hektar und Jahr für Kaffeebauern in Mexiko



**250 Millionen**

ertragreiche und krankheitsresistente Kaffeesetzlinge seit 2010 verteilt

Nescafé unterstützt jedes Jahr rund 100 000 Kaffeebauern direkt und bezieht mehr als 800 000 Tonnen Rohkaffee aus über 20 Ländern. Der Nescafé Plan beruht teils auf jahrzehntelanger Forschungsarbeit von Nestlé zur Züchtung widerstandsfähigerer Kaffeesorten, die dem Klimawandel besser standhalten, höhere Erträge bringen und das Auskommen der Bauern verbessern.

Unser F&E-Zentrum für Pflanzenwissenschaft in Tours, Frankreich, unterstützt unsere Versuchsfarmen. Unsere Wissenschaftler und Züchter greifen auf eine umfangreiche Sammlung von Kaffeesorten zurück, um Widerstandsfähigkeit, Ertrag und Geschmack zu verbessern. Nach der erfolgreichen lokalen Validierung und Registrierung profitieren Bauern in Mexiko, Thailand, Ecuador und auf den Philippinen bereits von diesen verbesserten Sorten.

Die Pflanzenwissenschaftler von Nestlé meldeten 2021 die Entwicklung von

zwei neuen Robusta-Sorten mit bis zu 50% mehr Ertrag pro Pflanze als Standardsorten sowie geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen. Da die Bauern auf der gleichen Fläche mit gleich viel Dünger und Energie mehr Kaffee anbauen können, führt dies zu einer Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Rohkaffees um bis zu 30% – ein Gewinn für die Bauern und den Planeten.

## UNSERE STIMMEN

*«Diese neuen Pflanzensorten sind erforderlich, um eine nachhaltige Zukunft für die Kaffeebauern zu gewährleisten.»*



**Jaime Cango**  
Chief Agronomist  
Nestlé Research  
Ecuador

# Haustier und Mensch zusammenbringen

Unser PetCare-Geschäft bietet lebensverändernde Ernährung für Haustiere sowie Heimtierkompetenz für Tierbesitzer und Tierärzte. Purina will das Leben von Haustieren und der Menschen, die sie lieben, leidenschaftlich und wissenschaftsbasiert bereichern.



## Gourmet Revelations

Die neue *Revelations*-Kollektion ergänzt die führende Marke *Gourmet* durch diese innovative, perfekt geformte, delikate Mousse, die mit einer köstlichen Sauce überzogen ist.

## Purina Pro Plan

Die neue Formel *Sensitive Skin & Stomach* bietet Hunden eine Kombination aus hochwertigen Zutaten, lebenden Probiotika und präbiotischen Ballaststoffen, welche die Haut und das Fell pflegen und die Verdauung fördern.

## Purina ONE

Eine der wachstumsstärksten Marken von Purina sorgt mit *Purina ONE Microbiome*, das natürliche präbiotische Ballaststoffe zur Förderung der Darmgesundheit enthält, weiter für Innovationen im Super-Premium-Segment.

## Felix Fantastic

Die führende Marke *Felix* setzt ihren Expansionskurs in den verschiedenen Regionen fort. 2021 wurde in Lateinamerika das neue Produkt *Felix Fantastic Tiritas* mit einzigartig zarten Stückchen in einer köstlichen Sauce eingeführt.

## Auf einen Blick

15,6

Umsatz (in CHF Mrd.)

21,1%

Zugrunde liegende operative  
Ergebnismarge

17,9%

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Mit Wissenschaft zu mehr Wohlbefinden



**Purina Pro Plan LiveClear ist nach über zehn Jahren Purina-Forschung das erste und einzige Katzenfutter, das Allergene auf Katzenhaaren und -schuppen reduziert. Dieser bahnbrechende Ansatz für die Behandlung von Katzenallergenen kann Leben verändern, da er Katzenhaltern mehr Nähe zu ihrem geliebten Tier erlaubt.**

Einer von fünf Erwachsenen weltweit reagiert sensibel auf Katzenallergene. Dies kann die Interaktion zwischen Menschen und ihren Katzen einschränken. Die Wissenschaftler von Purina suchen laufend nach Möglichkeiten, das Leben von Haustieren und ihren

Menschen zu bereichern. Ihre bahnbrechende Innovation wurde 2020 eingeführt und war Ende 2021 in über 20 Märkten weltweit erhältlich.

*Pro Plan LiveClear* ist ein 100% vollwertiges und ausgewogenes Trockenfutter für Katzen. Bei täglicher Fütterung reduzierte es die Allergene ab der dritten Woche nachweislich um durchschnittlich 47%. Bei 97% der Katzen zeigte sich eine Verringerung der Allergene auf ihren Haaren und Schuppen.

Die Allergene gelangen über den Speichel der Katze auf ihre Haare. Der wichtigste Inhaltsstoff von *Pro Plan LiveClear* ist ein aus Eiern gewonnenes Protein, das diese Allergene im Mund der Katze neutralisiert, wodurch sie im Fell der Katze und in ihrem Umfeld verringert werden.

Die Begeisterung der Konsumenten für *Pro Plan LiveClear* zeigt sich durch hohe Bewertungen und eine hohe Wiederkaufsrate. Dank der engagierten Wissenschaftler von Nestlé können viele Allergiker nun die Bindung zu ihren geliebten Katzen vertiefen.



## UNSERE STIMMEN

«Als Wissenschaftler ist es enorm bereichernd zu sehen, wie unsere Forschung das Leben von Menschen verändert.»



**Ebenezer Satyaraj**  
Director Nutrition Science  
Nestlé Purina Research  
USA

## IN ZAHLEN



*Pro Plan CardioCare* wurde 2021 im *Purina Pro Plan Veterinary Diets*-Sortiment eingeführt. Es verlangsamt nachweislich das Fortschreiten der Mitralklappen-Endokardiose (MMVD) bei Hunden.

# Gesundheit durch Ernährung fördern

Unser Nutrition-Geschäft bietet wissenschaftsbasierte Produkte für Mütter, Babys und Kinder. Das Geschäft von Nestlé Health Science ermöglicht ein gesünderes Leben durch ein umfassendes Portfolio an wissenschaftsbasierten Consumer-Health-, Medical-Nutrition- und Pharma-Produkten.



## Boost Complete+ Oats & Flaxseed

Dieser neue Mahlzeitenersatz in Pulverform bietet eine vollwertige Ernährung mit mehr Protein, weniger Zucker und natürlichen Inhaltsstoffen.

## BrainXpert

Diese bahnbrechende Innovation, die durch Zufuhr von Ketonen, einer alternativen Energiequelle für die Gehirnzellen, zur Verbesserung der Gehirnfunktion beiträgt, ist jetzt in vielen Märkten in Pulverform und trinkfertig erhältlich.

## Gerber Powerblend

Diese neue Rezeptur ist die erste Zerealienmischung für Säuglinge aus glutenfreien Vollkornhaferflocken, Hülsenfrüchten, Gemüse und Obst sowie Probiotika, die das Gehirn und den Körper nähren.

## NAN SUPREMEpro

Die jüngste 5HMO-Innovation in der Säuglingsnahrung ist nicht nur führend im Bereich Ernährung, sondern schützt auch die Umwelt durch neue biobasierte Deckel und Löffel aus nachwachsendem pflanzlichen Material.

### Auf einen Blick

**13,2**

Umsatz (in CHF Mrd.)

**17,5%**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge

**15,1%**

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Gesundheits- nutzen und Upcycling



**Garden of Life hat 2021 die Produktlinie Dr. Formulated MD Protein mit pflanzen- und lachs-basierten Optionen lanciert. Das als klimaneutral zertifizierte Produkt ist nicht nur gut für den Menschen, sondern auch für den Planeten.**

Dr. Formulated MD Protein enthält Beta-Glucane aus Hafer, lösliche Ballaststoffe, die laut klinischer Forschung eine herzgesunde Wirkung haben können, indem sie das LDL-Cholesterin senken. Diese Ballaststoffe fördern zudem eine regelmässige Verdauung und können auch als Präbiotika wirken und helfen, das Darmmikrobiom ins

Gleichgewicht zu bringen. Das Produkt ist insbesondere für Menschen bestimmt, die eine mediterrane Ernährung mit viel Gemüse und wenig tierischem Eiweiss befolgen.

Für das gekeimte Gerstenprotein in der pflanzlichen Option werden beim Bierbrauen angefallene Reste von gekeimten und fermentierten Körnern wiederverwertet, die sonst entsorgt worden wären. Für dieses Protein wurden keine neuen Nutzpflanzen angebaut und die gewonnenen Körner stammen von Bauern, die regenerative landwirtschaftliche Praktiken einsetzen.

Der Lachs in der lachs-basierten Option stammt aus nachhaltigem Wildfang in Norwegen. Garden of Life verwendet zur Herstellung des lachs-basierten Proteinpulvers den Überschuss qualitativ hochwertiger Filetstücke, die für Restaurants bestimmt sind.

Diese neuen Proteinpulver fördern die Gesundheit und das Wohlbefinden und leisten einen Beitrag zur Kreislaufwirtschaft – gut für Sie und gut für den Planeten.

## UNSERE STIMMEN

«Unsere pflanzlichen Innovationen zeichnen sich durch die Erfüllung der strengen Ernährungsanforderungen der Konsumenten aus.»



**Laurence Vernerey**  
Global Sustainability  
Manager  
Nestlé Health Science  
Schweiz

## IN ZAHLEN



## Erster

Anbieter von Vitaminen und Nahrungsergänzungsmitteln, der als klimaneutral zertifiziert ist



2021 lancierte Nestlé Health Science pflanzliche Deckel und Löffel für ihre Medical-Nutrition-Marken Althéra, Alfaré, Alfamino, Modulen IBD und Peptamen Junior.

# Allen Köchen etwas bieten

Unsere Kategorie Fertiggerichte und Kulinarikprodukte umfasst Alltagsprodukte, einschliesslich Bouillons, gekühlte kulinarische Produkte, Tiefkühlgerichte und Pizzen. Renommierete Marken wie *Maggi*, *Stouffer's* und *DiGiorno* bedienen regionale und lokale Vorlieben.



## Mezeast

Nach der erfolgreichen Pilot-einführung in den Niederlanden wurde diese innovative Marke, die mehr Konsumenten die Möglichkeit bietet, orientalische Gerichte zu Hause zu kochen, in Frankreich, Italien, Spanien und der Schweiz lanciert.

## DiGiorno

*DiGiorno* hat eine Pizza mit einer bahnbrechenden glutenfreien Kruste eingeführt, die genauso köstlich ist wie die klassische Variante. Anders als die üblichen dünnen glutenfreien Krusten ist diese von Hand geknetet, dick und brotartig.

## Maggi

Aufgrund der packenden Markenkommunikation in Verbindung mit einer Kampagne zur Stärkung der Rolle der Frau stösst die Gewürzmischung *Maggi CukupRasa* in Malaysia auf grosses Konsumenteninteresse.

## Sweet Earth

In den USA wurden drei neue köstliche Geschmacksrichtungen von *Mindful Chik'n* lanciert, welche die Kundennachfrage nach einer Vielzahl von pflanzlichen Alternativen zu tierischen Produkten befriedigen.

## Auf einen Blick

12,1

Umsatz (in CHF Mrd.)

16,8%

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge

13,9%

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Ausbau des pflanzlichen Portfolios



Die Konsumenten sind zunehmend an einem gesünderen Lebensstil interessiert, der weniger Auswirkungen auf die Umwelt hat. Nestlé führt diesen Trend an und treibt Innovationen pflanzlicher Kulinarikprodukte voran, die nahrhaft, köstlich und nachhaltig sind.

Unsere Marke *Garden Gourmet* bietet seit über 30 Jahren pflanzliche Fleischalternativen und ist damit ein Vorreiter in dieser Kategorie. *Sweet Earth* steht seit fast zehn Jahren für geschmacksintensive, pflanzliche Zutaten und Gerichte.



Zu den 2021 eingeführten pflanzlichen Optionen zählen die *DiGiorno*-Pizza mit *Sweet Earth* *Awesome Grounds*, das *Wagner Rustipani*-Ofenbrot mit vegetarischem Filet und die *Maggi Veg Atta*-Spinatnudeln.

Diese zwei Flaggschiffmarken von Nestlé bieten eine Vielzahl von pflanzlichen Fertiggerichten und Zutaten, die Konsumenten zuhause und ausser Haus gleichermaßen begeistern. Zudem entwickeln wir pflanzliche Optionen der Lieblingsgerichte der Konsumenten bei unseren Traditionsmarken wie *DiGiorno*, *Maggi* und *Wagner* und inspirieren Köche mit pflanzlichen Zutaten. Wir setzen weiter auf Innovation, um der Nachfrage der zunehmenden Zahl flexitarischer Konsumenten gerecht zu werden und das Wachstum unseres Geschäfts voranzutreiben.

Wir haben im 2021 zahlreiche neue pflanzliche Produkte lanciert und gleichzeitig ein unglaubliches Wachstum bei früheren Markteinführungen verzeichnet, insbesondere bei *Garden Gourmet Vuna*, der pflanzlichen Thunfischalternative. Neu im Portfolio von *Garden Gourmet* sind *vEGGie* und *Vrimp*, nahrhafte Ei- und Garnelenersatzprodukte mit authentischem Geschmack und authentischer Textur.



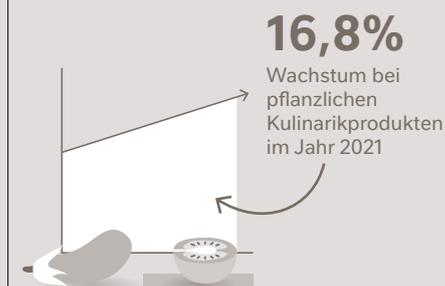
## UNSERE STIMMEN

«Wir entwickeln die köstlichsten und nahrhaftesten pflanzlichen Produkte, damit noch mehr Menschen ihre Vorteile zu schätzen lernen.»



**Anita Reese**  
Category Lead Plant-Based Meal Solutions  
Nestlé R&D  
USA

## IN ZAHLEN



## MILCHPRODUKTE UND SPEISEEIS

# Optionen für alle anbieten

Unser Geschäft mit Milchprodukten umfasst Ernährungsprodukte für alle Lebensphasen, ungekühlte Milchprodukte, pflanzliche Alternativen und Kaffeeweisser. Unser Speiseeisgeschäft bietet eine Vielzahl von besonderen Köstlichkeiten.



### Coffee mate

*Coffee mate natural bliss* erobert weiter die Kategorie für pflanzliche Kaffeeweisser mit neuen Geschmacksrichtungen wie Brown Sugar Oat Milk, die nicht nur köstlich, sondern auch vollkommen natürlich sind.

### EveryDay

Dieses erschwingliche, neue Einzelportionsgetränk auf Milchbasis soll Familien mit geringem Einkommen in Kenia helfen, Nährstoffmängel auszugleichen und das Immunsystem durch Eisen, Zink und Vitamine zu unterstützen.

### Häagen-Dazs

Die drei köstlichen neuen Sorten der *Divine*-Kollektion bieten die gleiche unwiderstehliche Cremigkeit, die *Häagen-Dazs*-Fans lieben, bei 50% weniger Fett, 25% weniger Zucker und weniger als 200 Kalorien pro Portion.

### Ninho Forti+

*Ninho Forti+* liefert essenzielle Mikronährstoffe und Ballaststoffe für Kinder im Schulalter, wovon im 2021 30 Millionen Kinder in Brasilien profitierten.

### Auf einen Blick

# 10,7

Umsatz (in CHF Mrd.)

# 25,3%

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge

# 12,3%

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Gesundes Altern fördern



**Weltweit besteht ein wachsendes Interesse an gesundheitsunterstützenden Produkten. In China hat Nestlé kürzlich mit *Yiyang Mobility* und *Yiyang Immunity* ihre ersten beiden Blue-Hat-zertifizierten funktionellen Nahrungsmittel gegen zwei wichtige Gesundheitsprobleme bei Menschen im mittleren und hohen Alter eingeführt. Diese Zertifizierung erhalten nur gesundheitsunterstützende Produkte, die offiziell zugelassen wurden.**

Das Ziel der Marke *Yiyang* besteht darin, Menschen im mittleren und hohen Alter zu helfen, dem Alterungsprozess mit wissenschaftlich fundierter gesundheitsunterstützender Ernährung



In Brasilien bietet *Molico* ein umfassendes Sortiment an Ernährungslösungen für Erwachsene mit Gesundheitsproblemen in Bereichen wie Verdauung, Herz und Knochen. 2021 wurden kleinere, erschwinglichere Formate eingeführt.

zu begegnen. Das Gesundheitsbewusstsein in China beschleunigt die Dynamik des Marktes für Gesundheit und Wohlbefinden und in der Bevölkerung wächst die Erkenntnis, dass Vorbeugen besser ist als Behandeln.

*Yiyang Mobility* ist ein Glucosamin-Milchpulver mit Calcium, Vitamin D3 und hochwertigem Protein, das die Knochengesundheit, Muskelkraft und Gelenkfunktion unterstützt. Forschungsergebnisse von Nestlé und des Peking University Third Hospital zeigten, dass das Produkt die Mobilität verbessert und Gelenksbeschwerden verringert.

*Yiyang Immunity* ist das erste Proteinpulver mit zugesetzten Probiotika im chinesischen Markt. Die Formel enthält den *Lactobacillus rhamnosus* sowie Molke- und Sojaproteine und stärkt das Immunsystem im mittleren und hohen Alter.

Die neuen Produkte stehen in Einklang mit unserem Fokus auf gesundem Altern und sorgen für gemeinsame Wertschöpfung. Die Produktionslinie in der Provinz Heilongjiang wirkt sich positiv auf die nachhaltige Entwicklung der lokalen Gemeinschaften aus.



*Yiyang*, die 2002 eingeführte Ernährungsmarke für ältere Menschen, ist in den letzten 13 Jahren um das 13-Fache gewachsen. Die Kollektion wurde kürzlich um zwei neue Super-Premium-Rezepturen erweitert: um *Yiyang Mobility* 2020 und um *Yiyang Immunity* 2021.

## UNSERE STIMMEN

«Viele ältere Menschen haben uns gesagt, dass sie das *Yiyang Mobility*-Milchpulvergetränk gegenüber Glucosamin-Tabletten bevorzugen.»



**Xiaopei Shen**  
Marketing Manager  
of Dairy  
Nestlé China

## SÜSSWAREN

# Einzigartigen Genuss bereiten

Unser Süswarengeschäft umfasst neben der globalen Ikone *KitKat* ein Portfolio an beliebten regionalen und lokalen Marken. Wir setzen weiter auf Innovation, um Premium-Schokoladenprodukte und nahrhafte Snacks zu entwickeln.



### Fitness

Dieses Sortiment auf Basis von Vollkornzerealien stösst mit seinen köstlichen Keksen, Crackern und Chips bei den Konsumenten in Israel auf grosse Resonanz.

### Smarties

*Smarties* hat den Meilenstein eines Sortiments ohne Kunststoffverpackungen erreicht und ist damit die erste und einzige globale Schokoladenmarke mit reiner Papierverpackung.

### Shark wafer

Aufbauend auf dem Erfolg der Marke in China verzeichnete die kürzlich eingeführte Version *Shark Nuts* mit köstlichem Schokoladen-Nuss-Überzug ein hervorragendes Jahr.

### Nestlé-Tafeln

Die zwei führenden Marken in Brasilien, *Nestlé* mit ihrer Milkschokolade und *Garoto* mit ihrem starken Kakao-geschmack, stossen bei den Konsumenten auf zunehmendes Interesse.

### Auf einen Blick

**7,5**

Umsatz (in CHF Mrd.)

**16,0%**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge

**8,6%**

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Innovative Schokolade für neue Trends



Es wurde mit Spannung erwartet (mit vielen Social-Media-Anfragen im Vorfeld): Nestlé macht mit der Einführung von *KitKat V*, der veganen Version der Ikone *KitKat*, pflanzliche Träume wahr. *KitKat V* bietet die gleiche perfekte Kombination aus knuspriger Waffel und zarter Schokolade, die die Konsumenten kennen und lieben.

Innovationen bei Nestlé – ob mit einer neuen Marke oder der neuen Rezeptur einer bestehenden Marke – werden häufig durch gewandelte Kundenprä-

ferenzen vorangetrieben. Immer mehr Menschen bevorzugen in ihrer Ernährung pflanzliche Alternativen, aber wollen weiterhin ihr geliebtes *KitKat* geniessen. Unseren Schokoladenwissenschaftlern ist es gelungen, diesen Wunsch zu erfüllen.

*KitKat V* wurde am Ursprungsort von *KitKat* entwickelt: im Confectionery Research and Development Center von Nestlé in York, Grossbritannien. Durch die Kombination des Know-hows von Nestlé bei Schokoladeninnovationen und milchfreien Alternativen gelang unseren Experten eine perfekte Verbindung aus zarter Schokolade und einer reisbasierten Milchalternative: das köstliche, kompromisslose, als vegan zertifizierte *KitKat V*.

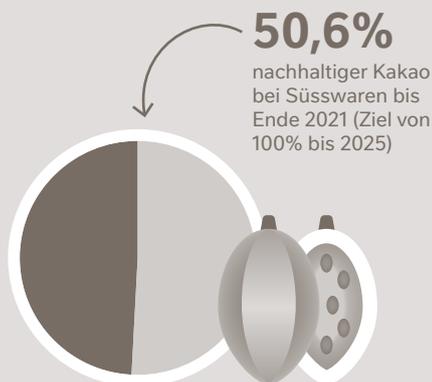
*KitKat V* wird aus 100% zertifiziertem oder geprüftem Kakao hergestellt, der über den *Nestlé Cocoa Plan* und in Kooperation mit der Rainforest Alliance beschafft wird – für besseren Anbau, besseres Leben und besseren Kakao.

2021 wurde *KitKat V* in Australien, Brasilien, mehreren EU-Ländern, Neuseeland und Grossbritannien eingeführt. 2022 werden weitere Länder folgen.



*Les Recettes de l'Atelier Incoa* besteht zu 100% aus Kakaofrucht, wobei die natürliche Süsse aus dem Fruchtfleisch stammt. Diese 2021 eingeführte konzern-eigene Innovation bietet Liebhabern dunkler Schokolade ein authentisches, pures Kakaoerlebnis.

## IN ZAHLEN



## UNSERE STIMMEN

«Wir haben unser Know-how über Zutaten mit einem <Test and Learn>-Ansatz kombiniert, um eine köstliche vegane Alternative zu kreieren.»



**Louise Barrett**  
Head of Nestlé Confectionery Product Technology Center Grossbritannien

## WASSERPRODUKTE

# Mehr als nur den Durst stillen

Unser Wassergeschäft ermöglicht eine gesunde Flüssigkeitsaufnahme, verbessert dadurch die Lebensqualität und trägt zu einer nachhaltigen Zukunft bei. Der strategische Fokus liegt auf unseren internationalen Premium- und Mineralwassermarken sowie auf Produkten für eine gesunde Flüssigkeitsaufnahme.



### Perrier Energize

Die sprudelnde Frische von Perrier-Mineralwasser mit pflanzlichem Koffein aus Bio-Rohkaffee und Mate-Extrakten bietet einen kalorienarmen Energiekick in drei köstlichen natürlichen Geschmacksrichtungen.

### S.Pellegrino Immersive

Diese Luxus-Flasche besitzt einen QR-Code, mit dem Wasser durch Augmented Reality zum Leben erweckt werden kann. So können Konsumenten kulinarische Erlebnisse teilen und dabei ihr Lieblingsrestaurant taggen (#supportrestaurant).

### La Vie Limited Edition

Die La Vie-Wasserflaschen schmückt ein kunstvolles Design, das die einzigartige Schönheit der 100 Naturwunder Vietnams zeigt und in Kooperation mit der Nationalen Tourismusverwaltung von Vietnam entstanden ist.

### Immunity Water

Nestlé Pure Life und die lokalen Marken Levissima, Naleczowianka und Henniez bieten nun ein Wassergetränk an, das für eine gesunde Flüssigkeitsaufnahme und zur Stärkung des Immunsystems mit Zink angereichert ist.

### Auf einen Blick

**4,0**

Umsatz (in CHF Mrd.)

**9,0%**

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge

**4,6%**

Anteil am Umsatz von Nestlé

# Nachfrage nach funktionalem Wasser decken



**Nestlé erwarb im März 2021 im Rahmen der anhaltenden Transformation unseres globalen Wassergeschäfts Essentia, um den Fokus auf internationale Premium- und Mineralwassermarken sowie auf Produkte für eine gesunde Flüssigkeitsaufnahme zu legen. Essentia war vor über zwanzig Jahren Vorreiter bei ionisiertem basischen Wasser und ist in diesem Bereich führend.**

Essentia ist die Nummer 1 unter den basischen Wassermarken und die umsatzstärkste Marke im US-Absatzkanal für natürliches abgefülltes Wasser. Es wird an über 100 000 Einzelhandelsstandorten in den USA verkauft.

## UNSERE STIMMEN

«2021 war ein grandioses Jahr des Wachstums und der Innovation. Vor Essentia liegt eine erfolgreiche Zukunft.»



**Zola Kane**  
Chief Marketing  
Officer  
Essentia  
USA

Essentia nutzt einen einzigartigen, proprietären dreistufigen Prozess. Dieser beginnt mit der Reinigung durch Umkehrosmose, wodurch das Wasser zu 99,9% rein wird. Danach wird eine eigene Mineralienmischung in Spuren-mengen zugesetzt, die so formuliert ist, dass sie die natürliche körpereigene Mischung ergänzt. Durch den abschliessenden Ionisierungsprozess werden bittere saure Ionen entfernt. Das Ergebnis ist ein Wasser mit einem pH-Wert von 9,5 oder höher und einem sauberen, weichen Geschmack.

Essentia ist für die Verpackung gemäss dem The CarbonNeutral Protocol, dem führenden globalen Standard für klimaneutrale Programme, als klimaneutral zertifiziert.

Essentia verschaffte Nestlé sofort eine starke Präsenz im Wachstumssegment der funktionalen Wasserprodukte und hilft uns, Chancen bei aufkommenden Konsumententrends wie gesunde Flüssigkeitsaufnahme zu nutzen. Essentia profitiert zudem von der starken, engagierten Influencer-Community «Essentia Nation», der auch bekannte Sportler und Berühmtheiten angehören.



2021 lancierte Essentia ein neues 7,57-Liter-Bag-in-Box-Format aus recycelter und recyclingfähiger Wellpappe und 80% weniger Kunststoff als in Flaschen.



In Italien wird die Nachfrage nach funktionalem Wasser durch das Levissima+-Sortiment gedeckt, das vier Sorten mit Mineralien oder Vitaminen angereichertes italienisches Mineralwasser umfasst.

# Finanzielle Angaben

# Schlüsselzahlen (konsolidiert)

In Millionen CHF (mit Ausnahme der Angaben je Aktie und des Personalbestands)

	2020	2021
<b>Ergebnisse</b>		
Umsatz	84 343	87 088
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	14 903	15 119
in % des Umsatzes	17,7%	17,4%
Operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	14 233	12 159
in % des Umsatzes	16,9%	14,0%
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	12 232	16 905
in % des Umsatzes	14,5%	19,4%
<b>Bilanz und Geldflussrechnung</b>		
Total Eigenkapital	46 514	53 727
Nettoverschuldung <sup>(a)</sup>	31 319	32 917
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Total Eigenkapital (Gearing)	67,3%	61,3%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	14 377	13 864
in % der Nettoverschuldung	45,9%	42,1%
Freier Geldfluss <sup>(a)</sup>	10 245	8 715
Erwerb von Anlagevermögen	11 367	12 977
in % des Umsatzes	13,5%	14,9%
<b>Angaben je Aktie</b>		
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf (in Millionen Einheiten)	2 845	2 788
Unverwässerter Gewinn je Aktie	CHF 4.30	6.06
Zugrunde liegender Gewinn je Aktie <sup>(a)</sup>	CHF 4.21	4.42
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrats der Nestlé AG	CHF 2.75	2.80
<b>Börsenkapitalisierung, Ende Dezember</b>		
	293 644	351 682
<b>Personalbestand (in Tausend)</b>		
	273	276

## Wichtigste Schlüsselzahlen <sup>(b)</sup> (zur Veranschaulichung) in CHF, USD, EUR

In Millionen (mit Ausnahme der Angaben je Aktie)	Total CHF	Total CHF	Total USD	Total USD	Total EUR	Total EUR
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Umsatz	84 343	87 088	89 982	95 212	78 801	80 564
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	14 903	15 119	15 900	16 530	13 924	13 987
Operatives Ergebnis <sup>(a)</sup>	14 233	12 159	15 185	13 293	13 298	11 248
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	12 232	16 905	13 050	18 481	11 428	15 638
Total Eigenkapital	46 514	53 727	52 806	58 747	42 939	51 961
Börsenkapitalisierung, Ende Dezember	293 644	351 682	333 364	384 542	271 072	340 122
<b>Je Aktie</b>						
Unverwässerter Gewinn je Aktie	4.30	6.06	4.59	6.63	4.02	5.61

(a) Bestimmte finanzielle Leistungskennzahlen sind nicht nach IFRS definiert. Weitere Einzelheiten können Sie dem Vorwort auf Seite 46 entnehmen.

(b) Erfolgsrechnung: Zahlen zu gewichteten Jahresdurchschnittskursen; Bilanz: Zahlen zu Jahresendkursen umgerechnet.

# Überblick

## Vorwort

Die Finanziellen Angaben enthalten bestimmte finanzielle Leistungskennzahlen, die nicht nach IFRS definiert sind und die von der Geschäftsleitung dazu verwendet werden, die finanzielle und die operative Leistung der Gruppe zu bewerten. Dazu zählen unter anderem:

- das organische Wachstum, das interne Realwachstum und Preisanpassungen;
- die zugrunde liegende operative Ergebnismarge und die operative Ergebnismarge;
- die Nettoverschuldung;
- der freie Geldfluss; und
- der nachhaltige Gewinn je Aktie (Earnings per Share EPS) und der EPS bei konstanten Wechselkursen.

Die Geschäftsleitung geht davon aus, dass diese nicht nach IFRS definierten finanziellen Leistungskennzahlen hilfreiche Informationen zur finanziellen und operativen Leistung der Gruppe liefern.

Im Dokument *Alternative Leistungskennzahlen*, das unter [www.nestle.com/investors/publications](http://www.nestle.com/investors/publications) veröffentlicht ist, werden diese nicht nach IFRS definierten finanziellen Leistungskennzahlen definiert.

Die Vergleichszahlen der operativen Segmente für 2020 wurden angepasst als Folge der Offenlegung von Nestlé Health Science und Nespresso als eigenständige Segmente ab 2021 (zuvor gemeinsam in Übrige Geschäfte ausgewiesen – siehe Anmerkung 3 der Konzernrechnung 2021).

## Einführung

Wir haben uns 2021 konsequent auf die Umsetzung unserer langfristigen Strategie und auf Investitionen in künftiges Wachstum konzentriert und zugleich die Engpässe in den weltweiten Lieferketten erfolgreich gemeistert. Disziplinierte Umsetzung, schnelle Innovation und verstärkte Digitalisierung beförderten das starke organische Wachstum mit breit abgestützten Marktanteilsgewinnen. Sorgfältiges Kostenmanagement und verantwortungsvolle Preisanpassungen hielten die Auswirkungen der aussergewöhnlichen Kosteninflation in Grenzen. Das solide Wachstum des zugrunde liegenden Gewinns je Aktie verdeutlicht die Stabilität unseres Wertschöpfungsmodells. Unsere Nestlé Kolleginnen und Kollegen haben die grossen Herausforderungen mit vorbildlicher

Ausdauer und Flexibilität bewältigt, wofür wir ihnen herzlich danken.

Wir haben unser Portfolio kontinuierlich zugunsten von Kategorien mit attraktiven Wachstumschancen und differenzierten Angeboten weiterentwickelt. Beispiele hierfür sind der Erwerb der Kernmarken von The Bountiful Company und die Veräusserung unserer Wassermarken in Nordamerika.

Mit der laufenden Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsagenda tragen wir zum Wohlergehen unserer Konsumenten bei; wir fördern überdies den Erhalt und die Wiederherstellung der Umwelt sowie die Stärkung der landwirtschaftlich geprägten Gemeinwesen in unseren Lieferketten.

Durch disziplinierte Kapitalallokation, die fortgesetzte Erhöhung der Dividenden und Aktienrückkäufe schaffen wir Wert für unsere Aktionäre, und wir vertrauen auch künftig auf die Nachhaltigkeit unseres Wertschöpfungsmodells.

## Umsatz der Gruppe

Das organische Wachstum (OW) betrug 7,5% und das interne Realwachstum (RIG) lag bei 5,5%. Die Preisanpassungen stiegen auf 2,0% und erreichten im vierten Quartal 3,1%, um die erhebliche Kosteninflation auszugleichen.

Das Wachstum war über die meisten Regionen und Kategorien breit abgestützt. Das organische Wachstum in den Industrieländern erreichte mit 7,2% den höchsten Wert seit über einem Jahrzehnt und beruhte überwiegend auf internem Realwachstum, mit positiven Preisanpassungen. Das organische Wachstum in den aufstrebenden Märkten belief sich auf 7,8%, mit einem robusten internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.

Nach Produktkategorien leistete Kaffee den grössten Beitrag zum organischen Wachstum, insbesondere dank der starken Dynamik bei den drei Hauptmarken *Nescafé*, *Nespresso* und *Starbucks*. Der Umsatz mit Starbucks-Produkten stieg um 17,1% auf CHF 3,1 Milliarden, ein zusätzlicher Umsatz von über CHF 1 Milliarde im Vergleich zu 2018. Purina-Produkte für Heimtiere verbuchten ein zweistelliges Wachstum, angeführt von den wissenschaftsbasierten und Premiummarken *Purina Pro Plan*, *Fancy Feast* und *Purina ONE* sowie von Veterinärprodukten. Fertiggerichte und Kulinarikprodukte verzeichneten ein hohes einstelliges Wachstum, das auf der starken Umsatzentwicklung von *Maggi*, *Stouffer's* und *Lean Cuisine* beruhte. Der Umsatz mit vegetarischen und pflan-

zenbasierten Food-Produkten wuchs zweistellig und lag bei etwa CHF 800 Millionen. Auch der Umsatz von Nestlé Health Science wuchs zweistellig, was die hohe Nachfrage nach Vitaminen, Mineralstoffen und Nahrungsergänzungsmitteln sowie nach Produkten für gesundes Altern widerspiegelt. Milchprodukte wiesen ein mittleres einstelliges Wachstum aus, das auf der hohen Nachfrage nach Premium- und angereicherter Milch, Kaffeeweisern und Speiseeis beruhte. Der Umsatz im Süsswarengeschäft verbuchte ein hohes einstelliges Wachstum, unterstützt durch die starke Umsatzentwicklung bei *KitKat* und Geschenkprodukten. Wasserprodukte verzeichneten ein hohes einstelliges Wachstum, was den Premiummarken und einer Erholung der Ausser-Haus-Kanäle zu verdanken war. Säuglings- und Babynahrung verbuchte ein negatives Wachstum, das auf den Umsatzrückgang in China und weltweit rückläufige Geburtenraten zurückzuführen war. Der Umsatz mit HMO-Produkten (Human Milk Oligosaccharides) wuchs nach wie vor robust und erreichte CHF 1,2 Milliarden.

Bei den Verkaufskanälen verzeichnete der Einzelhandel ein organisches Umsatzwachstum von 6,4%. Der Umsatz im E-Commerce stieg um 15,1% auf 14,3% des Gesamtumsatzes der Gruppe. Die Dynamik war in den meisten Kategorien stark, insbesondere bei Purina-Produkten für Heimtiere, Kaffee und Nestlé Health Science. Das organische Wachstum in den Ausser-Haus-Kanälen lag bei 24,5%, wozu die pandemiebedingt niedrige Vergleichsbasis beitrug.

Nettoveräusserungen verringerten den Umsatz um 2,9%, was hauptsächlich auf die Nestlé Waters Nordamerika-, Yinlu- und Herta-Transaktionen zurückzuführen ist. Die Veräusserungen wurden durch Akquisitionen wie etwa der Kernmarken von The Bountiful Company und von Freshly teilweise wettgemacht. Die negativen Auswirkungen von Wechselkurseffekten auf den Umsatz schwächten sich auf 1,3% ab. Der publizierte Umsatz stieg um 3,3% auf CHF 87,1 Milliarden.

#### Umsatz nach geografischer Aufteilung

	Veränderungen 2021/2020 (in %)		In CHF Mio. 2021
	In CHF	In lokaler Währung	
Nach wichtigsten Märkten			2021
Vereinigte Staaten von Amerika	+0,9%	+3,4%	26 260
Region China	-7,1%	-9,9%	5 558
Frankreich	-3,6%	-4,6%	3 804
Grossbritannien	+18,1%	+12,9%	3 405
Mexiko	+6,1%	+3,5%	2 962
Brasilien	+5,6%	+13,0%	2 925
Philippinen	+3,6%	+5,7%	2 656
Deutschland	-0,1%	-1,1%	2 442
Kanada	+12,0%	+7,1%	2 376
Indien	+8,0%	+10,8%	1 737
Russland	+7,1%	+11,3%	1 719
Japan	+4,7%	+10,5%	1 627
Italien	+7,7%	+6,7%	1 625
Spanien	+5,9%	+4,9%	1 492
Australien	+6,4%	+0,2%	1 484
Schweiz	+0,3%	+0,3%	1 137
Übrige Märkte	+5,6%	(a)	23 879
<b>Total</b>	<b>+3,3%</b>	<b>(a)</b>	<b>87 088</b>

(a) Nicht anwendbar.

### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis

Das zugrunde liegende operative Ergebnis stieg um 1,4% auf CHF 15,1 Milliarden. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge verringerte sich zu konstanten Wechselkursen und auf publizierter Basis um 30 Basispunkte auf 17,4%, was auf die Zeitverzögerungen zwischen Kosteninflation und Preis-anpassungen zurückzuführen ist. Die einmaligen Aufwendungen im Zusammenhang mit der Integration der Kernmarken von The Bountiful Company hatten einen negativen Effekt von etwa 10 Basispunkten.

Die Bruttomarge sank um 130 Basispunkte auf 47,8%, was die erhebliche breit abgestützte Inflation der Kosten für Rohstoffe, Verpackung, Transport und Energie widerspiegelt. Die Auswirkungen der in der zweiten Jahreshälfte stark gestiegenen Kosteninflation wurden durch Preissteigerungen, Operating Leverage und Effizienzgewinne teilweise ausgeglichen.

Die Vertriebskosten als Prozentsatz des Umsatzes sanken um 20 Basispunkte, vor allem aufgrund der Veräusserung der Marken von Nestlé Waters in Nordamerika.

Die Marketing- und Verwaltungskosten als Prozentsatz des Umsatzes sanken um 80 Basispunkte, was dem starken Operating Leverage und Effizienzgewinnen zu verdanken ist. Gleichzeitig investierte die Gruppe weiterhin in Wachstum und erhöhte ihre kundenbezogenen Marketingausgaben in konstanten Währungen.

Restrukturierungsausgaben und sonstige Nettoaufwendungen nahmen um CHF 2,3 Milliarden auf CHF 3,0 Milliarden zu, was in erster Linie den Wertbeeinträchtigungen im Zusammenhang mit dem Wyeth-Geschäft zuzuschreiben ist. Entsprechend verringerte sich das operative Ergebnis um 14,6% auf CHF 12,2 Milliarden und die operative Ergebnismarge sank auf publizierter Basis um 290 Basispunkte auf 14,0%.

### Nettofinanzaufwand und Ertragssteuern

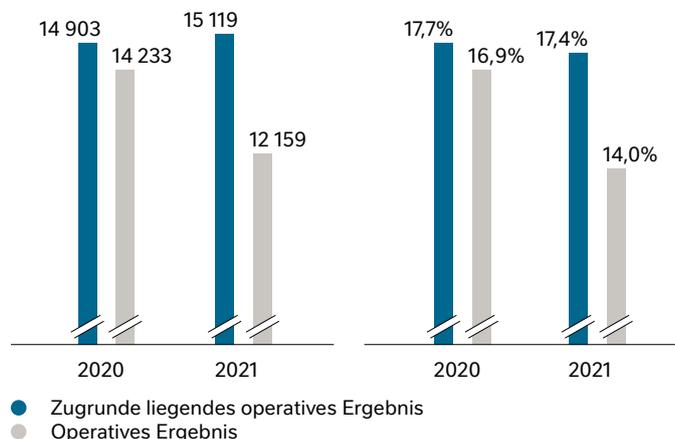
Der Nettofinanzaufwand lag unverändert bei CHF 873 Millionen, da die niedrigeren Finanzierungskosten die höhere durchschnittliche Nettoverschuldung ausglich.

Der ausgewiesene Steuersatz der Gruppe sank um 330 Basispunkte auf 20,9%, was vor allem auf Sonderposten im Jahr 2020 wie etwa die Veräusserung des Speiseeisgeschäfts in den Vereinigten Staaten von Amerika zurück-

### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis und operatives Ergebnis

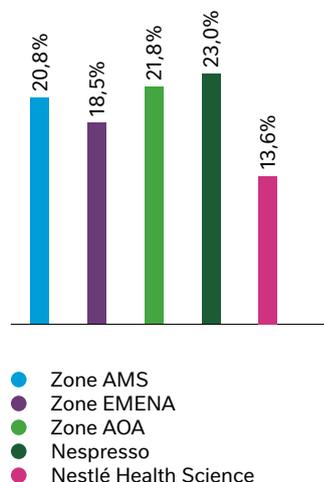
In Millionen CHF

In % des Umsatzes



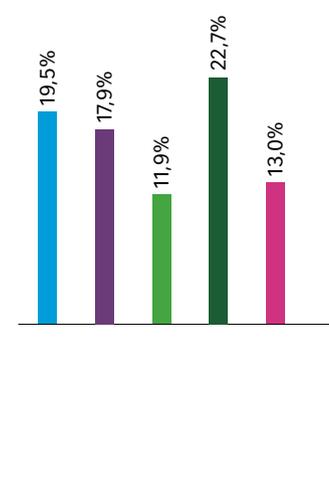
### Zugrunde liegendes operatives Ergebnis nach operativen Segmenten

In % des Umsatzes



### Operatives Ergebnis nach operativen Segmenten

In % des Umsatzes



zuführen ist. Der zugrunde liegende Steuersatz sank um 40 Basispunkte auf 20,7%, hauptsächlich bedingt durch die geografische Ausrichtung und den Geschäftsmix.

### Reduzierung der Beteiligung an L'Oréal

Am 15. Dezember 2021 verkaufte Nestlé 22,26 Millionen Aktien von L'Oréal für einen Gesamtbetrag von CHF 9,3 Milliarden. Nach dieser Transaktion beträgt die Nestlé-Beteiligung an L'Oréal 20,1%. Nestlé bestätigt ihre volle Unterstützung für die Wertschöpfungsstrategie von L'Oréal.

### Reingewinn und Gewinn je Aktie

Der Reingewinn stieg um 38,2% auf CHF 16,9 Milliarden. Die Nettoreingewinnmarge wuchs um 490 Basispunkte auf 19,4%. Der Gewinn aus dem Verkauf der Aktien von L'Oréal machte die höheren Wertbeeinträchtigungen von Sachanlagen und sonstige Sonderposten mehr als wett.

Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie stieg zu konstanten Wechselkursen um 5,8% und auf publizierter Basis um 5,1% auf CHF 4.42. Dieser Anstieg ist in erster Linie dem Umsatzwachstum zu verdanken. Das Aktienrückkaufprogramm von Nestlé trug – abzüglich des Finanzierungsaufwands – 1,3% zum zugrunde liegenden Gewinn je Aktie bei. Der publizierte Gewinn je Aktie stieg um 41,1% auf CHF 6.06.

### Geldfluss

Die aus Geschäftstätigkeit generierten Zahlungsmittel sanken von CHF 17,2 Milliarden auf CHF 16,6 Milliarden, bedingt vor allem durch das etwas höhere Umlaufvermögen am Jahresende. Aufgrund der erheblichen Lieferkettenengpässe stockte die Gruppe ihre Lagerbestände vorübergehend auf. Der freie Geldfluss sank von CHF 10,2 Milliarden auf CHF 8,7 Milliarden. Dies widerspiegelt hauptsächlich den vorübergehend gestiegenen Investitionsaufwand zur Befriedigung der starken Konsumentennachfrage, insbesondere nach Purina-Produkten für Heimtiere und Kaffee.

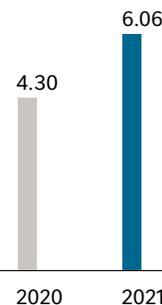
### Kursentwicklung der Nestlé AG 2021

In CHF



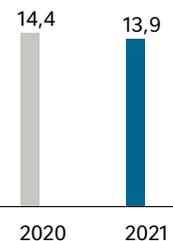
### Gewinn je Aktie

In CHF

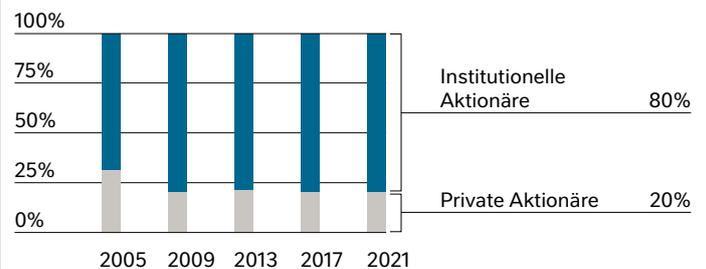


### Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

In Milliarden CHF



### Aktienkapital nach Anlegerkategorie, langfristige dynamische Entwicklung (a)



(a) Prozentsatz aller eingetragenen Namenaktien. Eingetragene Namenaktien entsprechen 56,8% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31.12.2021.

## Dividende

An der ordentlichen Generalversammlung am 7. April 2022 wird der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 2.80 je Aktie vorschlagen, eine Erhöhung um 5 Rappen. Bei einer Annahme wird dies die 27. Erhöhung der jährlichen Dividende in Folge sein. Das Unternehmen hat seine Dividende in Schweizer Franken in den letzten 62 Jahren immer entweder beibehalten oder erhöht. Nestlé ist bestrebt, an der langjährigen Praxis der alljährlichen Dividendenerhöhung in Schweizer Franken festzuhalten.

Der letzte Handelstag, der zum Erhalt der Dividende berechtigt, ist der 8. April 2022. Die Nettodividende wird ab dem 13. April 2022 ausbezahlt.

Stimmberechtigt sind Aktionäre, die am 31. März 2022 um 12.00 Uhr mittags (MESZ) im Aktienregister mit Stimmrecht eingetragen sind.

## Aktienrückkaufprogramme

Die Gruppe kaufte im Laufe des Jahres 2021 eigene Aktien im Wert von CHF 6,3 Milliarden zurück.

Am 30. Dezember 2021 beendete Nestlé ihr bestehendes Aktienrückkaufprogramm in Höhe von CHF 20 Milliarden, das am 3. Januar 2020 eingeleitet wurde. Zwischen dem 3. Januar 2020 und dem 30. Dezember 2021 kaufte die Gruppe 123,1 Millionen eigene Aktien im Gesamtwert von CHF 13,1 Milliarden zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 106.08 je Aktie zurück.

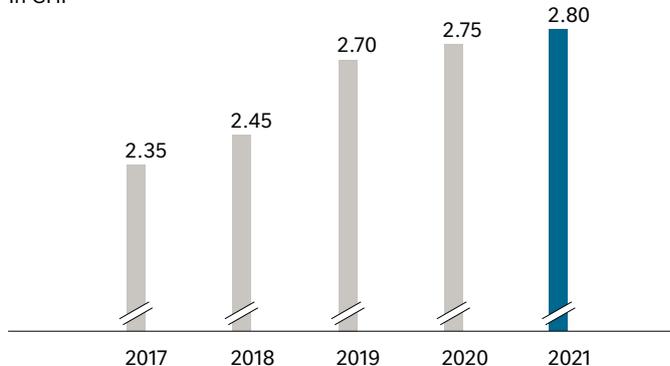
Am 3. Januar 2022 startete Nestlé ein neues Aktienrückkaufprogramm im Wert von bis zu CHF 20 Milliarden. Das Unternehmen erwartet, in den ersten zwölf Monaten Aktien im Wert von etwa CHF 10 Milliarden zurückzukaufen. Das neue Aktienrückkaufprogramm soll bis Ende Dezember 2024 abgeschlossen sein.

## Nettoverschuldung

Die Nettoverschuldung stieg per 31. Dezember 2021 um CHF 1,6 Milliarden auf CHF 32,9 Milliarden. Die Erlöse aus dem Verkauf der Aktien von L'Oréal und die Generierung von freiem Geldfluss wurden durch Dividendenausschüttung, Aktienrückkäufe und den Nettogeldabfluss aufgrund von Akquisitionen und Veräusserungen mehr als aufgehoben.

## Dividende je Aktie

In CHF



### Gesamtkapitalrendite

Die Gesamtkapitalrendite der Gruppe sank um 250 Basispunkte auf 12,2%, was eine Folge der Wertbeeinträchtigungen im Zusammenhang mit dem Wyeth-Geschäft ist. Ohne die Wertbeeinträchtigungen des Wyeth-Geschäfts betrug die Gesamtkapitalrendite 14,2%.

### Portfoliomanagement

Nestlé schloss im Jahr 2021 Zukäufe und Veräusserungen mit einem Gesamtwert von rund CHF 9,9 Milliarden ab.

Nestlé restrukturiert ihr globales Wassergeschäft und verstärkt den Fokus auf internationale Premium- und Mineralwassermarken sowie auf Produkte für eine gesunde Flüssigkeitsaufnahme. Im März schloss Nestlé die Akquisition von Essentia Water, einer Premiummarke für funktionelle Wasserprodukte in den Vereinigten Staaten von Amerika, sowie den Verkauf ihrer regionalen Quellwassermarken, des Geschäfts mit aufbereitetem Flaschenwasser sowie des Getränkelieferservices in den Vereinigten Staaten von Amerika und Kanada ab.

Nestlé Health Science konzentriert sich weiterhin darauf, die führende Plattform im Bereich Ernährung und Gesundheit aufzubauen. Im Juli schloss Nestlé die Akquisition von Nuun ab, einem Vorreiter im rasch wachsenden Markt für funktionelle Flüssigkeitsaufnahme, und vereinbarte mit Seres Therapeutics die gemeinsame Vermarktung von SER-109, einem Produktkandidaten für ein orales Mikrobiom-Therapeutikum

in den Vereinigten Staaten von Amerika und Kanada. Im August schloss Nestlé die Akquisition der Kernmarken von The Bountiful Company für USD 5,75 Milliarden ab. The Bountiful Company ist der weltweit führende, fokussierte Anbieter in der sehr attraktiven Kategorie Nutrition und Nahrungsergänzungsmittel.

Aufbauend auf dem Erfolg der Global Coffee Alliance erhöht Nestlé die globale Reichweite von Kaffee- und Teeprodukten der Marke Starbucks ausserhalb der Starbucks-Filialen. Im Juli gaben Nestlé und Starbucks eine neue Kooperation zur Einführung von trinkfertigen Starbucks-Kaffeegetränken in ausgewählten Märkten in Südostasien, Ozeanien und Lateinamerika bekannt.

### Ausblick

**Ausblick 2022:** Wir erwarten für das Gesamtjahr ein organisches Umsatzwachstum um 5% und eine zugrunde liegende operative Ergebnismarge zwischen 17,0% und 17,5%. Sowohl beim zugrunde liegenden Gewinn je Aktie zu konstanten Wechselkursen als auch bei der Kapitaleffizienz werden dieses Jahr Steigerungen erwartet.

**Mittelfristiger Ausblick:** anhaltendes organisches Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich. Anhaltende moderate Verbesserung der zugrunde liegenden operativen Gewinnmarge. Anhaltende umsichtige Kapitalallokation und Verbesserung der Kapitaleffizienz.

### Umsatz, Mitarbeitende und Fabriken nach geografischer Aufteilung

	Umsatz		Mitarbeitende		Fabriken	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
AMS	44,7%	44,9%	35,8%	36,4%	146	125
EMENA (a)	29,1%	29,6%	35,5%	35,1%	133	133
AOA	26,2%	25,5%	28,7%	28,5%	97	96

(a) 8494 Mitarbeitende in der Schweiz 2021.

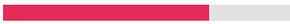
### Mitarbeitende nach Tätigkeitsbereichen

In Tausenden

	2020	2021
Fabriken	134	140
Verwaltung und Verkauf	139	136
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>276</b>

# Übersicht nach Produktkategorien und operativen Segmenten

In Millionen CHF

	2020 *	2021	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
<b>Getränke in flüssiger und Pulverform</b>					
Löslicher Kaffee / Kaffeesysteme **	15 842	17 120	 71,4%		
Übrige **	6 414	6 855	 28,6%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>22 256</b>	<b>23 975</b>		<b>+7,8%</b>	<b>+8,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	5 035	5 631	23,5%		
Operatives Ergebnis	4 851	5 406	22,5%		
<b>Wasserprodukte</b>					
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>6 421</b>	<b>4 040</b>		<b>+3,0%</b>	<b>+6,8%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	639	364	9,0%		
Operatives Ergebnis	522	257	6,4%		
<b>Milchprodukte und Speiseeis</b>					
Milchprodukte	10 087	9 778	 91,4%		
Speiseeis	920	922	 8,6%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>11 007</b>	<b>10 700</b>		<b>+3,0%</b>	<b>+5,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 652	2 707	25,3%		
Operatives Ergebnis	2 615	2 642	24,7%		
<b>Nutrition-Produkte und Health Science</b>					
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>12 160</b>	<b>13 157</b>		<b>+0,4%</b>	<b>+1,4%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 640	2 307	17,5%		
Operatives Ergebnis	2 490	243	1,8%		
<b>Fertiggerichte und Kulinarikprodukte</b>					
Tiefkühl- und gekühlte Produkte	5 694	5 871	 48,3%		
Kulinarische und andere Produkte	5 829	6 275	 51,7%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>11 523</b>	<b>12 146</b>		<b>+4,6%</b>	<b>+6,6%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 171	2 040	16,8%		
Operatives Ergebnis	2 147	1 931	15,9%		
<b>Süsswaren</b>					
Schokolade	5 265	5 716	 76,1%		
Zuckerkonfekt	585	651	 8,6%		
Snacks und Biskuits	1 125	1 147	 15,3%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>6 975</b>	<b>7 514</b>		<b>+6,3%</b>	<b>+7,9%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	990	1 205	16,0%		
Operatives Ergebnis	874	1 093	14,5%		
<b>Produkte für Heimtiere</b>					
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>14 001</b>	<b>15 556</b>		<b>+9,4%</b>	<b>+12,7%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 081	3 282	21,1%		
Operatives Ergebnis	3 089	3 241	20,8%		

\* Die Zahlen 2020 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 46.

\*\* Die Zahlen 2020 wurden infolge der Umverteilung der Produktgruppen Löslicher Kaffee / Kaffeesysteme und Übrige angepasst.

# Übersicht nach Zonen, Nespresso und Nestlé Health Science

## Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz	CHF 33,8 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 8,5%
Internes Realwachstum	+ 4,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	20,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+ 30 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	19,5%
Operative Ergebnismarge	- 30 Basispunkte

- 8,5% organisches Wachstum: 4,8% internes Realwachstum; 3,7% Preisanpassungen.
- Nordamerika wies ein hohes einstelliges organisches Wachstum aus, mit einem robusten internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Lateinamerika erzielte ein organisches Wachstum im zweistelligen Bereich, mit einem starken internen Realwachstum und hohen Preisanpassungen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 30 Basispunkte auf 20,8%, was in erster Linie auf die Veräusserung der Marken von Nestlé Waters Nordamerika zurückzuführen ist.

Das organische Wachstum betrug 8,5% und das interne Realwachstum lag bei starken 4,8%. Die Preisanpassungen

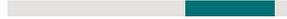
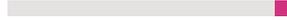
stiegen auf 3,7% und lagen im vierten Quartal bei 5,2%. Die Nettoveräusserungen reduzierten den Umsatz um 6,6%, da die Veräusserung der Marken von Nestlé Waters Nordamerika die Akquisitionen von Freshly und Essentia Water mehr als neutralisierte. Wechselkurseffekte belasteten den Umsatz mit 2,5%. Der publizierte Umsatz der Zone AMS sank um 0,7% auf CHF 33,8 Milliarden.

Die Zone AMS wies ein organisches Wachstum im hohen einstelligen Bereich aus und konnte damit auf der starken Umsatzentwicklung 2020 aufbauen. Gestützt wurde das Wachstum durch Preisanpassungen, kontinuierliche Innovationen, eine starke Dynamik im E-Commerce und eine weitere Erholung der Ausser-Haus-Kanäle. Die Zone verzeichnete weiterhin breit abgestützte Marktanteilsgewinne, insbesondere bei Kaffee, Tierfutter, Tiefkühlprodukten und ungekühlten Kulinarikprodukten.

Nordamerika erzielte vor dem Hintergrund anhaltender erheblicher Einschränkungen der Lieferketten ein Wachstum im hohen einstelligen Bereich. Der Umsatz bei Purina-Produkten für Heimtiere wuchs im zweistelligen Bereich, angeführt von *Purina Pro Plan*, *Fancy Feast* und *Purina ONE*. Wissenschaftlich fundierte Innovationen stützten das Wachstum nach wie vor. Neueinführungen waren unter

## Zone AMS

In Millionen CHF

	2020	2021	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Vereinigte Staaten von Amerika und Kanada	24 763	23 693	 70,1%		
Lateinamerika und Karibik	9 247	10 086	 29,9%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 032	5 382	 15,9%		
Wasserprodukte	4 049	1 788	 5,3%		
Milchprodukte und Speiseeis	5 288	5 391	 16,0%		
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	5 381	5 930	 17,5%		
Süßwaren	2 177	2 357	 7,0%		
Produkte für Heimtiere	9 543	10 445	 30,9%		
Nutrition-Produkte und Health Science	2 540	2 486	 7,4%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>34 010</b>	<b>33 779</b>		<b>+4,8%</b>	<b>+8,5%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	6 975	7 012	20,8%		
Operatives Ergebnis	6 724	6 601	19,5%		
Erwerb von Anlagevermögen	3 562	3 006	8,9%		

anderem *Pro Plan Cardio Care* und neue Sorten bei *Sensitive Skin & Stomach*. Die Ausser-Haus-Produkte von Nestlé Professional und Starbucks wiesen ein hohes zweistelliges Wachstum aus, wozu die anhaltende Erholung der Ausser-Haus-Kanäle beitrug. Der Umsatz der Kategorie Getränke, einschliesslich Starbucks-Produkte für zuhause, *Coffee mate* und *Nescafé*, wuchs im mittleren einstelligen Bereich. Tiefgekühlte und gekühlte Lebensmittel wiesen ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich aus, wozu die starke Umsatzentwicklung bei *Stouffer's*, *Lean Cuisine* und *Hot Pockets* beitrug. Das Pizzageschäft verzeichnete nach einer hohen Vergleichsbasis 2020 einen Umsatzrückgang, kehrte jedoch im vierten Quartal wieder auf einen positiven Wachstumskurs zurück. Das Wassergeschäft erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum, angetrieben von einem starken Wachstum des neu übernommenen Geschäfts von *Essentia Water*. Der Umsatz von Süswaren in Kanada wuchs um fast 10%, was *KitKat* zu verdanken ist. Backprodukte für zuhause, einschliesslich *Toll House* und *Carnation*, verzeichneten nach der aussergewöhnlich hohen Nachfrage 2020 einen Umsatzrückgang, lagen jedoch weiterhin über dem Niveau von 2019.

Lateinamerika erzielte einen zweistelligen Zuwachs, mit breit abgestützten Wachstumsbeiträgen aller Regionen und Produktkategorien. Mexiko erreichte ein zweistelliges Umsatzwachstum, das von Kaffee, Purina-Produkten für Heimtiere und Süswaren angeführt wurde. Infolge einer starken Nachfrage nach Süswaren, vor allem *KitKat*, sowie Purina-Produkten für Heimtiere und *Nescafé* verbuchte Brasilien ein zweistelliges Wachstum. Chile erzielte ebenfalls ein zweistelliges Wachstum, unterstützt von Purina-Produkten für Heimtiere, Süswaren und Speiseeis. Nach Produktkategorie steuerten die Purina-Produkte für Heimtiere den höchsten Wachstumsbeitrag bei, vor allem *Purina Pro Plan* und *Dog Chow*. Auch Süswaren und Kaffee verbuchten ein starkes zweistelliges Wachstum. Der Umsatz von Nestlé Professional übertraf das Ergebnis von 2019 und verzeichnete ein starkes Wachstum in allen Märkten. Säuglings- und Babynahrung verzeichnete ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, das durch eine robuste Nachfrage nach Premium- und funktionellen Produkten von *NAN* gestützt wurde. Das Wachstum bei Milchprodukten verlangsamte sich nach der aussergewöhnlich hohen Nachfrage 2020 auf einen niedrigen einstelligen Zuwachs. Pflanzliche Produkte erlebten nach wie vor ein starkes Wachstum, unterstützt durch die Expansion von *Nature's Heart* in alle Märkte.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone verbesserte sich um 30 Basispunkte. Die positiven Auswirkungen der Veräusserung der Marken von Nestlé Waters Nordamerika machten die erhebliche Kosteninflation mehr als wett.

### Zone Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Umsatz	CHF 21,1 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 7,2%
Internes Realwachstum	+ 6,0%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	18,5%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 10 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	17,9%
Operative Ergebnismarge	+ 20 Basispunkte

- 7,2% organisches Wachstum: 6,0% internes Realwachstum; 1,2% Preisanpassungen.
- Westeuropa erzielte ein mittleres einstelliges organisches Wachstum mit einem starken internen Realwachstum und leicht positiven Preisanpassungen.
- Zentral- und Osteuropa verbuchten ein zweistelliges organisches Wachstum mit einem starken internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Der Nahe Osten, Nordafrika, die Türkei und Israel wiesen ein hohes einstelliges organisches Wachstum mit einem ausgewogenen Beitrag durch internes Realwachstum und Preisanpassungen aus.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge sank um 10 Basispunkte auf 18,5%.

Das organische Wachstum erreichte 7,2% mit einem starken internen Realwachstum von 6,0%, das sowohl durch das Volumen als auch durch den Produktmix gestützt wurde. Die Preisanpassungen stiegen um 1,2% und lagen im vierten Quartal bei 2,5%. Die Nettoveräusserungen reduzierten den Umsatz um 2,2%, vor allem aufgrund der Veräusserung von *Herta Charcuterie*, was jedoch die Akquisitionen von *Mindful Chef* und *Lily's Kitchen* teilweise wieder wettmachten. Wechselkurseffekte schmälerten den Umsatz um 0,6%. Der publizierte Umsatz der Zone EMENA stieg um 4,5% auf CHF 21,1 Milliarden.

Die Zone EMENA wies ein hohes einstelliges organisches Wachstum aus – den höchsten Stand der letzten zehn Jahre. Unterstützt wurde das Wachstum durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Portfolios hin zu schnell wachsenden

Kategorien und Kanälen sowie durch Innovation. Alle Märkte verbuchten ein positives Wachstum, wobei insbesondere Grossbritannien, Russland, Italien und Frankreich eine starke Umsatzentwicklung aufwiesen. Die Zone verzeichnete nach wie vor breit abgestützte Marktanteilsgewinne, insbesondere bei Tierfutter, Kaffee sowie ungekühlten und gekühlten Kulinarikprodukten.

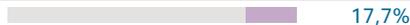
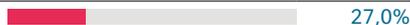
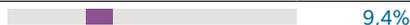
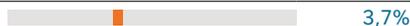
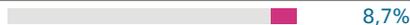
Bei den Produktkategorien verbuchten Purina-Produkte für Heimtiere ein zweistelliges Wachstum. Dieses war den Premiummarken *Gourmet*, *Felix* und *Purina Pro Plan* sowie Veterinärprodukten zu verdanken. Sämtliche Kanäle verzeichneten ein starkes Wachstum, vor allem E-Commerce und Heimtierfachgeschäfte. Der Umsatz der neuen Wachstumsplattformen *Tails.com*, *Lily's Kitchen* und *Terra Canis* stieg zusammengenommen um fast 40%. Der Umsatz bei Kaffee verzeichnete ein hohes einstelliges Wachstum, wozu die starke Dynamik bei *Nescafé* und Starbucks-Produkten für zuhause beitrug. Nestlé Professional wies ein starkes zweistelliges Wachstum aus, das von der anhaltenden Erholung in den Ausser-Haus-Kanälen gestützt wurde, insbesondere bei Kaffee. Wasserprodukte verbuchten ein hohes einstelliges Wachstum, angeführt von *S.Pellegrino* sowie *Nestlé Pure Life* im Nahen Osten und Nordafrika. Der Umsatz im Süsswarengeschäft wuchs im mittleren einstelligen

Bereich, angeführt von *KitKat*. Kulinarikprodukte verbuchten ein niedriges einstelliges Wachstum mit einer hohen Vergleichsbasis für *Maggi*. Der Umsatz bei *Garden Gourmet* und *Mindful Chef* verzeichnete erneut ein zweistelliges Wachstum. *Garden Gourmet Vuna*, die vor Kurzem eingeführte pflanzliche Thunfisch-Alternative, erfreute sich einer starken Nachfrage. Säuglings- und Babynahrung verbuchte ein positives Wachstum mit anhaltenden Marktanteilsgewinnen trotz der rückläufigen Geburtenraten im Zusammenhang mit der Pandemie.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone sank um 10 Basispunkte. Kosteninflation und höhere Investitionen in Wachstum haben den Operating Leverage und den Produktmix mehr als neutralisiert.

## Zone EMENA

In Millionen CHF

	2020	2021	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Westeuropa	12 909	13 532			
Ost- und Zentraleuropa	3 547	3 858			
Naher Osten und Nordafrika	3 770	3 738			
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 239	5 706			
Wasserprodukte	1 967	1 982			
Milchprodukte und Speiseeis	849	772			
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	3 473	3 242			
Süsswaren	3 038	3 222			
Produkte für Heimtiere	3 786	4 363			
Nutrition-Produkte und Health Science	1 874	1 841			
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>20 226</b>	<b>21 128</b>		<b>+6,0%</b>	<b>+7,2%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 766	3 903			18,5%
Operatives Ergebnis	3 575	3 772			17,9%
Erwerb von Anlagevermögen	1 432	1 537			7,3%

## Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Umsatz	CHF 20,7 Milliarden
Organisches Wachstum	+4,2%
Internes Realwachstum	+3,5%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	21,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	-40 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	11,9%
Operative Ergebnismarge	-960 Basispunkte

- 4,2% organisches Wachstum: 3,5% internes Realwachstum; 0,8% Preisanpassungen.
- China erzielte ein niedriges einstelliges organisches Wachstum, das auf einem positiven internen Realwachstum und leicht positiven Preisanpassungen beruhte.
- Südostasien meldete ein positives organisches Wachstum, mit einem positiven internen Realwachstum und leicht negativen Preisanpassungen.
- Südasien verzeichnete ein zweistelliges organisches Wachstum, mit einem starken internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.
- Subsahara-Afrika erzielte ein zweistelliges organisches Wachstum, angetrieben von einem starken internen Realwachstum und positiven Preisanpassungen.

- Japan, Südkorea und Ozeanien wiesen ein mittleres einstelliges organisches Wachstum aus. Das starke interne Realwachstum wurde durch leicht negative Preisanpassungen teilweise geschmälert.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge sank um 40 Basispunkte auf 21,8%.

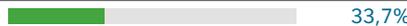
Das organische Wachstum betrug 4,2% und das interne Realwachstum lag bei 3,5%. Die Preisanpassungen betrugen 0,8% und stiegen im vierten Quartal auf 2,2%. Die Nettoveräusserungen führten zu einem Rückgang um 3,9%. Den Hauptanteil daran hatte die Veräusserung des Yinlu-Geschäfts mit Erdnussmilch und Reisporridge-Konserven in China. Wechselkurseffekte schmälerten den Umsatz um 0,4%. Der publizierte Umsatz der Zone AOA lag unverändert bei CHF 20,7 Milliarden.

Die Zone AOA wies in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld mit anhaltenden regionalen Lockdowns ein mittleres einstelliges organisches Wachstum aus. Die Zone verzeichnete Marktanteilsgewinne bei Kulinarikprodukten, Kaffee und Tierfutter. Säuglings- und Babynahrung verlor Marktanteile.

China verbuchte ein niedriges einstelliges Wachstum. Die starken Umsatzentwicklungen in den meisten Kategorien

## Zone AOA

In Millionen CHF

	2020	2021	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
ASEAN-Märkte	7 105	6 984	 33,7%		
Ozeanien und Japan	2 888	3 049	 14,7%		
Übrige asiatische Märkte	8 394	8 073	 38,9%		
Subsahara-Afrika	2 343	2 629	 12,7%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	5 969	6 308	 30,4%		
Wasserprodukte	405	270	 1,3%		
Milchprodukte und Speiseeis	4 862	4 524	 21,8%		
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	2 667	2 973	 14,4%		
Süsswaren	1 739	1 909	 9,2%		
Produkte für Heimtiere	673	747	 3,6%		
Nutrition-Produkte und Health Science	4 415	4 004	 19,3%		
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>20 730</b>	<b>20 735</b>		<b>+3,5%</b>	<b>+4,2%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 599	4 524	21,8%		
Operatives Ergebnis	4 466	2 477	11,9%		
Erwerb von Anlagevermögen	941	1 065	5,1%		

wurden durch einen Umsatzrückgang bei Säuglings- und Babynahrung teilweise geschmälert, wo Turnaround-Initiativen fortgesetzt wurden. Den grössten Wachstumsbeitrag leistete Nestlé Professional, dessen Umsatz über das Niveau von 2019 stieg. Kaffee, Kulinarikprodukte und Purina-Produkte für Heimtiere verzeichneten alle ein starkes zweistelliges Wachstum. Milchprodukte verbuchten ein hohes einstelliges Wachstum mit starker Umsatzentwicklung bei Produkten für gesundes Altern, vor allem die zertifizierten funktionellen Nahrungsmittel für verbesserte Immunität und Mobilität von *Yiyang*. Süsswaren verzeichneten ein mittleres einstelliges Wachstum, das von der robusten Nachfrage nach *Shark*-Schokoladenwaffeln beflügelt wurde.

Südostasien verbuchte ein positives Wachstum: Trotz anhaltender Mobilitätseinschränkungen erreichte der Umsatz im vierten Quartal ein mittleres einstelliges Wachstum. Der Umsatz in Malaysia wuchs im mittleren einstelligen Bereich, mit breit abgestütztem Wachstum in den meisten Kategorien. Die Philippinen und Indonesien verbuchten ein negatives Wachstum, das angeführt von *Nescafé* und *Bear Brand* im vierten Quartal wieder positiv wurde. Indochina verzeichnete trotz eines Umsatzrückgangs bei Produkten für unterwegs und in den Ausser-Haus-Kanälen ein positives Wachstum.

Südasiens wies ein zweistelliges Wachstum aus, das von der Expansion des Vertriebs in ländlichen Gebieten und einer anhaltend starken Dynamik im E-Commerce gestützt wurde. Das Wachstum war sowohl in Indien als auch in Pakistan breit über die meisten Kategorien abgestützt und wurde angeführt von *Maggi*, *KitKat*, *Nescafé* und Nestlé Professional.

Subsahara-Afrika meldete ein zweistelliges Wachstum, das sich auf die starke Umsatzentwicklung bei *Maggi*, *Milo* und *Nescafé*, insbesondere mit erschwinglichen Produkten, stützte.

Japan verbuchte ein hohes einstelliges Wachstum, das vor allem Kaffee und Purina-Produkten für Heimtiere zu verdanken war. Südkorea erzielte ein starkes zweistelliges Wachstum, angeführt von Kaffee. Ozeanien meldete ein positives Wachstum mit einer robusten Nachfrage nach Purina-Produkten für Heimtiere, *KitKat* und *Maggi*.

Nach Produktkategorien war Kaffee der wichtigste Wachstumstreiber, vor allem dank Produktneueinführungen bei *Nescafé* und Starbucks. Kulinarikprodukte und Nestlé Professional verbuchten ein zweistelliges Wachstum. Der

Umsatz bei Süsswaren, Speiseeis und Purina-Produkten für Heimtiere wuchs im hohen einstelligen Bereich. Milchprodukte erzielten ein mittleres einstelliges Wachstum, angetrieben von einer starken Nachfrage nach Premium- und angereicherter Milch. Säuglings- und Babynahrung wies einen Umsatzrückgang aus, wobei sich das Wachstum im zweiten Quartal ausserhalb von China positiv entwickelte.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge der Zone sank um 40 Basispunkte. Kosteninflation und der Produktmix haben den Operating Leverage mehr als neutralisiert.

## Nespresso

Umsatz	CHF 6,4 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 8,8%
Internes Realwachstum	+ 8,2%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	23,0%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 60 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	22,7%
Operative Ergebnismarge	- 90 Basispunkte

- 8,8% organisches Wachstum: 8,2% internes Realwachstum; 0,6% Preisanpassungen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge sank um 60 Basispunkte auf 23,0%.

Das organische Wachstum von 8,8% beruhte auf einem starken internen Realwachstum von 8,2% und Preisanpassungen von 0,6%. Wechselkurseffekte steigerten den Umsatz um 0,3%. Der publizierte Umsatz von Nespresso stieg um 9,1% auf CHF 6,4 Milliarden.

Nespresso verbuchte ein hohes einstelliges Wachstum, das sich in der zweiten Jahreshälfte aufgrund der hohen Vergleichsbasis im Jahr 2020 in den mittleren einstelligen Bereich abschwächte. Angetrieben wurde das Wachstum durch neugewonnene Konsumenten, insbesondere beim *Vertuo*-System, anhaltende Dynamik im E-Commerce und eine Erholung bei den Boutiquen und Ausser-Haus-Kanälen. Kontinuierliche Innovationen weckten starkes Interesse seitens der Konsumenten und wichtige Produktneueinführungen umfassten etwa die Expansion der Sortimente von *World Explorations* und *Reviving Origins*. Zudem war die Nachfrage nach festlichen Produkten am Jahresende sehr hoch.

Nach Regionen wuchsen Nord- und Südamerika und AOA zweistellig. EMENA verzeichnete einen Zuwachs im mittleren einstelligen Bereich. Nespresso gewann insgesamt Marktanteile mit positiven Beiträgen von den meisten Märkten.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge von Nespresso sank um 60 Basispunkte. Höhere Investitionen in Wachstum haben den Operating Leverage mehr als neutralisiert.

## Nespresso (a)

In Millionen CHF

	2020	2021	RIG (%)	OW (%)
<b>Gesamtumsatz</b>	5 885	6 418	+ 8,2%	+ 8,8%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 392	1 475		23,0%
Operatives Ergebnis	1 390	1 456		22,7%
Erwerb von Anlagevermögen	275	445		6,9%

(a) Siehe Vorwort auf Seite 46.

## Nestlé Health Science

Umsatz	CHF 4,8 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 13,5%
Internes Realwachstum	+ 13,4%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	13,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 290 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	13,0%
Operative Ergebnismarge	- 300 Basispunkte

- 13,5% organisches Wachstum: 13,4% internes Realwachstum; 0,1% Preisanpassungen.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge sank um 290 Basispunkte auf 13,6%.

Das organische Wachstum betrug 13,5% bei einem starken internen Realwachstum von 13,4% und Preisanpassungen von 0,1%. Die Nettozukäufe steigerten den Umsatz um 33,2%. Dies war grösstenteils auf die Akquisitionen der Kernmarken von The Bountiful Company, Vital Proteins, Zenpep und Aimmune zurückzuführen. Wechselkurseffekte schmälerten den Umsatz um 1,8%. Der publizierte Umsatz von Nestlé Health Science stieg um 45,0% auf CHF 4,8 Milliarden.

Nestlé Health Science verzeichnete ein zweistelliges organisches Wachstum, das auf der starken Umsatzentwicklung 2020 aufbaute, mit breit abgestützten Marktanteilsgewinnen in allen Kanälen und Märkten. Das Wachstum wurde durch die Dynamik im E-Commerce, Innovationen, geografische Expansion und eine starke Umsetzung in der Lieferkette unterstützt.

Consumer Care verzeichnete ein zweistelliges Wachstum. Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel, die

gesundheitsfördernd wirken und das Immunsystem stärken, erfreuten sich nach wie vor einer starken Nachfrage. *Vital Proteins* konnte den Umsatz nahezu verdoppeln. *Garden of Life* verzeichnete eine anhaltend starke Entwicklung, die durch Produktneueinführungen unterstützt wurde, wie etwa *Dr. Formulated MD Protein* für verbesserte Herzgesundheit und ein stärkeres Immunsystem. Der Umsatz der neu erworbenen Kernmarken von The Bountiful Company wuchs im hohen einstelligen Bereich, angeführt von *Nature's Bounty* und *Solgar*. Produkte für gesundes Altern wuchsen zweistellig, angetrieben von *Boost* in Nordamerika.

Medical Nutrition verbuchte ein Wachstum im hohen einstelligen Bereich, mit robuster Nachfrage nach den Spezialnahrungen für Kinder *Althéra*, *Alfaré* und *Alfamino* sowie nach *Compleat*, einer Sondennahrung für umfassende Nährstoffversorgung. Die Einführung von *Palforzia*, der Behandlung gegen Erdnussallergie, wurde durch die Pandemie beeinträchtigt. Im vierten Quartal begann das Produkt in den Vereinigten Staaten von Amerika zusätzliche Annahme zu finden und wurde zudem in Grossbritannien und Deutschland eingeführt.

Nach Regionen wuchsen Nord- und Südamerika und AOA zweistellig. EMENA verzeichnete ein hohes einstelliges Umsatzwachstum.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge von Nestlé Health Science sank um 290 Basispunkte, hauptsächlich durch Investitionen in *Palforzia*, höhere kundenbezogene Marketingausgaben sowie einmalige Integrationskosten im Zusammenhang mit der Akquisition der Kernmarken von The Bountiful Company.

## Nestlé Health Science (a)

In Millionen CHF

	2020	2021	RIG (%)	OW (%)
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>3 326</b>	<b>4 822</b>	<b>+ 13,4%</b>	<b>+ 13,5%</b>
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	549	654	13,6%	
Operatives Ergebnis	534	628	13,0%	
Erwerb von Anlagevermögen	4 833	6 594	136,8%	

(a) Siehe Vorwort auf Seite 46.

# Hauptrisiken und Unwägbarkeiten

Das Risikoprofil der Gruppe ist auf unseren Unternehmenssinn und unsere Geschäftsstrategie abgestimmt. Wir wollen durch eine ausgewogene Mischung aus nachhaltigem Wachstum und Ressourceneffizienz langfristige Wertschöpfung erzielen. Unsere Kultur und Werte leiten unsere Entscheidungen und Handlungen. Grundlage dafür ist Respekt – für uns und für andere, für Vielfalt und für unsere gemeinsame Zukunft. Ausgehend von unserem Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung ermitteln wir Schwerpunktbereiche, in denen wir maximalen Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen und positive soziale und ökologische Veränderungen anstossen können.

Der «Enterprise Risk Management Framework (ERM)»-Ansatz von Nestlé dient dazu, Risiken zu bewerten und zu vermeiden, um deren mögliche Auswirkungen zu minimieren und die Umsetzung des langfristigen Unternehmenssinns und der Geschäftsstrategie von Nestlé zu unterstützen. Einmal im Jahr wird eine «Top down»-Beurteilung auf Konzernebene vorgenommen. Parallel dazu findet eine «Bottom up»-Beurteilung statt, bei der die Bewertungen der einzelnen Märkte aggregiert werden. Dadurch sind wir über die grössten Risiken für den Konzern informiert und können die Zuständigkeiten für den Umgang mit diesen Risiken beziehungsweise Massnahmen zu deren Bewältigung festlegen.

Nestlé steht zudem im Dialog mit externen Anspruchsgruppen, um mehr über die Themen zu erfahren, die ihnen am wichtigsten sind. Im Rahmen einer Relevanzanalyse ([www.nestle.com/materiality](http://www.nestle.com/materiality)) werden die Bedeutung für die externen Anspruchsgruppen und die potenziellen Auswirkungen für unser Unternehmen beurteilt. So kann sichergestellt werden, dass bei der unternehmensweiten Prüfung von Risiken und Chancen auch breitere Nachhaltigkeitsfragen berücksichtigt werden.

Die jeweilige Linienführung ist für die Risikobeurteilung und die Umsetzung der Risikosenkungsmassnahmen verantwortlich. Sobald eine Intervention auf Gruppenebene erforderlich ist, entscheidet in der Regel die Konzernleitung, wer für die Umsetzung der jeweiligen Massnahmen zuständig ist. Die Konzernleitung, der Kontrollausschuss und der Verwaltungsrat werden einmal im Jahr über die jährliche Risikobeurteilung des Konzerns in Kenntnis gesetzt. Weitere Einzelheiten des ERM-Prozesses sind dem *Bericht zur Corporate Governance 2021* zu entnehmen.

Wir haben uns zu Transparenz verpflichtet und wollen bei klimabedingten Risiken und Chancen die nötigen Massnahmen ergreifen. Daher haben wir unsere Berichterstattung entsprechend den Empfehlungen der Taskforce for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) angepasst. Unsere auf die TCFD abgestimmten Veröffentlichungen, einschliesslich unserer Analyse von 2021, finden Sie unter [www.nestle.com/tcfd-report](http://www.nestle.com/tcfd-report).

Die COVID-19-Pandemie und ihre Folgen führen in unseren Märkten weiterhin zu weitreichenden Veränderungen im operativen Umfeld. Die langfristigen Auswirkungen sind noch immer schwer vorherzusagen. Die Gruppe hat die möglichen Auswirkungen der Pandemie und ihrer Folgen in unserem Risikouniversum bewertet. Die Faktoren sind jeweils unter den hier ausgewiesenen Risiken angegeben. Die Gruppe wird diese Bereiche, die einem erhöhten Risiko für wesentliche Änderungen unterliegen, auch zukünftig überwachen und entsprechend reagieren.

Den nachfolgend aufgeführten Risiken wurde die höchste Relevanz für unser Geschäft und unsere Ergebnisse zugemessen. Viele der langfristigen Risikominderungsstrategien werden in unserem *Creating Shared Value and Sustainability Report* vorgestellt.

Risiko	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
<b>Produktqualität und -sicherheit</b>	Bedeutendes Ereignis im Zusammenhang mit ernststen Verstössen gegen die Nahrungsmittelsicherheit, Produktqualität oder andere produktbezogene Compliance-Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Nichterfüllung sich verändernder regulatorischer Anforderungen</li> <li>– Verlust von Vertrauen</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verfahren, Prozesse und Systeme, um eine hohe Produktqualität und sichere Produkte zu gewährleisten sowie Gesundheitsrisiken vorzubeugen</li> </ul>
<b>Konsumentenpräferenzen</b>	Unvermögen, sich verändernde Konsumentengewohnheiten angemessen zu antizipieren; Unvermögen, innovative, relevante und konkurrenzfähige Produkte und Marken anzubieten; Unvermögen, schnell zu handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Nichterreichen der Wachstumsziele, Marktanteilsverlust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stärkere Konsumentenorientierung des Innovationsprozesses</li> <li>– Anwendung von ernährungswissenschaftlichem Know-how, um die Ernährung, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern</li> <li>– Fördern des Zugangs zu sicherer und erschwinglicher Nahrung</li> </ul>
<b>Diskriminierende Regulierung</b>	Anhaltende negative Wahrnehmung der Gesundheitsfolgen von verarbeiteten Nahrungsmitteln und Getränken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zunehmende Regulierung der Branche/spezifischer Kategorien</li> <li>– Abnahme des Vertrauens der Konsumenten in die Branche</li> <li>– Einschränkungen von Marketing und Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fokus auf ernährungswissenschaftliches Know-how, um die Ernährung, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern</li> <li>– Richtlinien, wie u. a. für verantwortungsbewusste Marketingkommunikation an Kinder und die Vermarktung von Ersatzprodukten für Muttermilch</li> </ul>
<b>Kunden- und Channel-Management</b>	Konzentration der Konsumenten und Veränderung der Verkaufskanäle erhöhen den Druck auf Vertrieb, Preise und Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reduzierter Vertrieb unserer Produkte an die Konsumenten</li> <li>– Eingeschränkte Möglichkeit, über den Preis die Marge zu beeinflussen</li> <li>– Nichterreichen der Wachstumsziele, Marktanteilsverlust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategisches Kundenbeziehungsmanagement</li> <li>– Beschleunigung der Digitalisierung, Ausbau von E-Commerce und Online-Kommunikation</li> </ul>
<b>Menschenrechte</b>	Unvermögen, Menschenrechtsverletzungen wie Zwangsarbeit, Kinderarbeit, zu lange Arbeitszeiten, ungerechte Löhne usw. im direkten Betrieb und in der erweiterten Versorgungskette zu identifizieren und zu verhindern	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> <li>– Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menschenrechts-Due-Diligence</li> <li>– Programme zur nachhaltigen Beschaffung (z. B. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Nestlé Cocoa Plan</i> usw.)</li> <li>– Verfahren, Prozesse und Systeme zur Achtung und Förderung der Menschenrechte</li> <li>– Beschwerdeverfahren und Folgenmanagement</li> </ul>
<b>Verantwortungsbewusste Steuerung der Versorgungskette</b>	Unvermögen, eine transparente, nachhaltige und robuste Versorgungskette für Nahrungsmittel zu gewährleisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> <li>– Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Generation Regeneration</i>-Aktivitäten, um die Förderung regenerativer Nahrungssysteme zu unterstützen</li> <li>– Nachhaltige Beschaffungsprogramme, um Transparenz und Rückverfolgbarkeit bei wichtigen Rohstoffen zu erreichen</li> </ul>
<b>Klimawandel</b>	Klimabedingte physische (darunter extreme Wetterereignisse, Wasserknappheit, Überschwemmungen und Landnutzungsänderungen, einschliesslich Abholzung) und transformationsbedingte Beeinträchtigungen (darunter politische Massnahmen, technologische Veränderungen und Marktstimmungen), die unseren Betrieb und/oder die Kundennachfrage beeinträchtigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Versorgungsunterbrüche</li> <li>– Politische Massnahmen wie CO<sub>2</sub>-Abgaben, Landnutzungsbeschränkungen und Veränderungen bei den Agrarsubventionen, welche die Betriebskosten beeinträchtigen</li> <li>– Zunehmende Klimabedenken von Konsumenten und/oder Anspruchsgruppen, welche die Reputation des Unternehmens beeinträchtigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortschritte auf dem Weg zur «Grünen Null» sind in den Antworten von Nestlé auf die vom CDP gestellten Informationsanfragen und in unserem <i>Creating Shared Value and Sustainability Report</i> enthalten</li> <li>– <i>Generation Regeneration</i>-Aktivitäten, um die Förderung regenerativer Nahrungssysteme zu unterstützen</li> <li>– Veröffentlichung des TCFD-Berichts von Nestlé</li> </ul>

Risiko	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
<b>Produkt- und Kunststoffverpackungen</b>	Nichteinhaltung von aktuellen oder künftigen Vorschriften für Kunststoffverpackungen und/oder Nichterfüllung der Verpflichtungen zu Verpackungen und Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Besteuerung, Verbot und/oder Auslistung von spezifischen Verpackungen (z. B. Einwegkunststoffe) und/oder Verpackungselementen (z. B. Trinkhalme)</li> <li>– Stigmatisierung von Produkten, Marken und/oder Kategorien</li> <li>– Nichterreichen der Wachstumsziele, Marktanteilsverlust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abfallfreie Zukunft: recyclingfähige oder wiederverwendbare Verpackungen; Entwicklung neuartiger Verpackungsmaterialien; Zusammenarbeit zur Steigerung von Recyclingquoten; Aufklärung über Markenkommunikation</li> <li>– Nestlé Institute of Packaging Sciences</li> </ul>
<b>Verantwortung für die Umwelt</b>	Nichteinhaltung oder -erfüllung von rechtlichen Vorgaben oder Erwartungen in den Bereichen Umweltschutz, darunter Auswirkungen auf die Biodiversität, Nutzung natürlicher Ressourcen, Emission von Luft- und Wasserschadstoffen usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Bussgelder und/oder Besteuerung von Produkten/Kategorien</li> <li>– Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen, z. B. beim Zugang zu Wasser</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung eines kontextbasierten Ansatzes beim Gewässerschutz</li> <li>– Verpflichtungen zur Verbesserung der Effizienz unserer Betriebe, z. B. Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen, Verringerung des Schadstoffausstosses usw.</li> <li>– Mitgliedschaft von Nestlé in der Taskforce for Nature-related Financial Disclosures</li> </ul>
<b>Gesundheit und Sicherheit</b>	Nichteinhaltung der lokalen Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften und/oder fehlende Förderung sicherer, gesunder Arbeitsplätze in den Ländern, in denen Nestlé tätig ist	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> <li>– Verletzungen oder Todesfälle</li> <li>– Berufskrankheiten oder Unfälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Langfristige Initiativen, um sichere und gesunde Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu fördern</li> <li>– Richtlinien und Verfahren zur Sicherstellung der Gesundheit und Sicherheit</li> <li>– Verfahren zur Einhaltung der lokalen Gesetze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>– Gesundheitsstrategie für Mitarbeitende, einschliesslich #HealthyLives, um das Bewusstsein der Mitarbeitenden für ihre Gesundheit, Sicherheit und ihr Wohlbefinden zu stärken</li> <li>– Zusätzliche Sicherheitsmassnahmen auf Standortebene als Reaktion auf COVID-19</li> </ul>
<b>Systeme, Sicherheit und Datenschutz</b>	Die Bedrohung durch Cyberangriffe oder das Versagen interner Systeme und digitaler Netzwerke kann die Zuverlässigkeit, Sicherheit und Vertraulichkeit der Daten und die operative Fähigkeit von Nestlé beeinträchtigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aussetzen der betrieblichen Aktivitäten</li> <li>– Reputationsschäden durch den Verlust vertraulicher Daten</li> <li>– Verlust von Konsumentenvertrauen</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Unternehmen verfügt über Notfallpläne und Verfahren, um Hard- und Software zu schützen</li> <li>– Datenschutzprogramm zum Schutz vor Bedrohungen der Datensicherheit und zur Einhaltung der sich wandelnden regulatorischen Vorschriften</li> </ul>
<b>Unterbrechung der Versorgungskette</b>	Bedeutendes Ereignis, das die Beschaffung von Rohstoffen, den Transport sowie interne oder externe Produktionsanlagen beeinträchtigt, wie Rohstoffengpässe, Streiks, Sanktionen, Naturkatastrophen, Gesundheitsnotlagen usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beeinträchtigung der Versorgungssicherheit bei wichtigen Produkten, einschliesslich Beschaffung, Transport zu Betriebsstätten und Vertrieb an die Kunden</li> <li>– Anstieg der Inputkosten und/oder der Produktions- und Vertriebskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit sowie Notfallpläne für wichtige Standorte</li> <li>– Aktives Management von Rohstoffpreisrisiken</li> <li>– Lokale und zahlreiche Versorgungsoptionen</li> </ul>
<b>Strategische Investitionsentscheidungen</b>	Die Investitionsentscheidungen verändern sich im Laufe der Zeit und können mit Investitionen in aufkommende Technologien, neuen Geschäftsmodellen, dem Aufbau von beziehungsweise dem Eintritt in neue Kategorien und der Expansion in neue Regionen in Zusammenhang stehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Weitreichendere Risiken für den Konzern</li> <li>– Akzeptanz eines höheren Risiko-Ertrags-Verhältnisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Investitionsentscheidungen des Konzerns sind auf unsere Strategie abgestimmt und werden anhand ihres langfristigen Wertschöpfungspotenzials priorisiert</li> </ul>

Risiko	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
<b>Geschäftstransformationen</b>	Versagen strategischer Transformationen wie grosser Managementprojekte, Restrukturierungen, Fusionen, Akquisitionen usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nichteintreten des erwarteten Nutzens</li> <li>– Wertbeeinträchtigungen</li> <li>– Belastung der Stimmung und/oder des Engagements der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformationen werden von Mitgliedern der Konzernleitung betreut und mit abgestimmten Zielen und den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, um ihre erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen</li> </ul>
<b>Mitarbeiterbindung</b>	Unvermögen, in einem umkämpften, dynamischen Markt talentierte Mitarbeitende anzuwerben und zu binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaden für den Ruf unseres Unternehmens</li> <li>– Unvermögen, die Mitarbeitenden mit den für das digitale Zeitalter erforderlichen Fertigkeiten auszustatten</li> <li>– Nichterreichen der Wachstums- und Gewinnziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Initiativen, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und die kulturelle Vielfalt zu fördern</li> <li>– Entwicklung von Strategien, um den Anforderungen einer sich wandelnden Belegschaft gerecht zu werden</li> </ul>
<b>Ethik und Compliance</b>	Mangelnde Integrität oder Verhalten, das unvereinbar ist mit unserem Unternehmenssinn und unseren Werten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaden für den Ruf unseres Unternehmens und unserer Marken</li> <li>– Behördliche Strafen/Bussgelder</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Unternehmensgrundsätze</i> und <i>Nestlé Code of Business Conduct</i> sind Ausdruck unserer Verpflichtung zu Integrität</li> <li>– Compliance-Programm und -Systeme einschliesslich Beschwerdeverfahren</li> <li>– Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen zur Förderung einer ethischen Datennutzung, einschliesslich KI, E-Commerce und digitaler Daten</li> </ul>
<b>Nicht finanzielle Corporate Governance</b>	Nichteinhaltung und/oder Nichterfüllung der Erwartungen der Anspruchsgruppen in Bezug auf die nicht finanzielle Leistung und die Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaden für den Ruf unseres Unternehmens und unserer Marken</li> <li>– Geldbussen und/oder Strafen</li> <li>– Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rechenschaftspflicht des Verwaltungsrats unterstützt durch den Nachhaltigkeitsausschuss</li> <li>– Exekutive Verantwortung wird vom ESG &amp; Sustainability Council übernommen</li> <li>– Spezielle ESG-Strategie- und Entwicklungseinheit</li> <li>– Ausrichtung an einschlägigen Rahmenwerken für die nicht finanzielle Berichterstattung, z. B. GRI, SASB, TCFD usw.</li> </ul>
<b>Makroökonomische Faktoren</b>	Volatilität und/oder plötzliche Ereignisse, die sich auf makroökonomische Faktoren auswirken, wie Währungen, Zinssätze, Kapitalkosten, Kreditratings, Pensionsverpflichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Staatliche Eingriffe (z. B. Kapitalkontrollen, Preiskontrollen), die Betriebe und finanzielle Leistung beeinflussen</li> <li>– Zugang zu Kapitalmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erforderliche Governance und Risikominderungsmaßnahmen, um Risiken aktiv zu verwalten, sowie eine langfristige Perspektive bei Finanzanlagen und Verbindlichkeiten</li> </ul>
<b>Geopolitische Faktoren</b>	Instabilität und/oder Unsicherheit wie politische Instabilität, Konflikte, Handelskriege, Pandemien oder Gesundheitslagen sowie beschäftigungs- und/oder infrastrukturbezogene Risiken usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rückgang der Konsumentennachfrage in Kategorien und/oder Kanälen</li> <li>– Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit des Konzerns in einem Land oder einer Region</li> <li>– Unterbrechung der Versorgungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überwachung und Ad-hoc-Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit, um die Folgen derartiger Ereignisse zu begrenzen</li> <li>– Geografische Reichweite und breite Produktpalette von Nestlé sorgen für einen natürlichen Schutz</li> </ul>

# Fabriken

## Nord- und Südamerika (AMS)

Argentinien	6	●	●	●	●	●	●	●
Bolivien	1						●	
Brasilien	12	●		●	●	●	●	●
Kanada	3		●		●	●		
Chile	9	●		●	●	●	●	●
Kolumbien	5	●		●	●	●	●	●
Kuba	3		●					
Dominikanische Republik	2		●		●			
Ecuador	3	●		●	●	●	●	
Guatemala	2				●			
Mexiko	11	●	●	●	●	●	●	●
Nicaragua	1	●		●				
Panama	1		●		●			
Peru	1	●		●	●	●	●	
Trinidad und Tobago	1	●		●				
Vereinigte Staaten	58	●	●	●	●	●	●	●
Uruguay	1	●						
Venezuela	5	●		●	●	●	●	

## Europa, Naher Osten und Nordafrika (EMENA)

Algerien	2		●	●				
Bahrain	1		●					
Belgien	1		●					
Bulgarien	1						●	
Tschechische Rep.	3					●	●	
Dänemark	1					●		
Ägypten	2	●	●	●	●	●		
Finnland	2				●	●		
Frankreich	15	●	●		●	●	●	●
Deutschland	13	●			●	●	●	●
Griechenland	2	●	●					
Ungarn	2	●					●	●
Iran	2	●	●		●			
Irland	1				●			
Israel	8	●			●	●	●	
Italien	7		●			●	●	●
Jordanien	1		●					
Libanon	2		●					
Marokko	1	●		●				
Niederlande	1				●			
Polen	5		●	●	●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●			
Katar	1		●					
Republik Serbien	1					●		
Rumänien *	1							
Russland	6	●		●	●	●	●	●
Saudi-Arabien	7		●					
Slowakische Rep.	1					●		
Spanien	10	●	●	●	●	●	●	●
Schweden	1	●						
Schweiz	10	●	●		●	●	●	
Tunesien	1	●		●				
Türkei	3	●	●	●			●	
Ukraine	3	●				●	●	
Vereinigte Arabische Emirate	4	●	●	●	●	●	●	
Grossbritannien	9	●	●	●			●	●

Die Länderfolge innerhalb der Kontinente entspricht der alphabetischen Reihenfolge der englischen Namen. Die Ziffer gibt die Anzahl der Fabriken an.

\* Ungenutzte Fabrik

- Getränke in flüssiger und Pulverform
- Wasserprodukte
- Milchprodukte und Speiseeis
- Nutrition-Produkte und Health Science
- Fertiggerichte und Kulinarikprodukte
- Süswaren
- Produkte für Heimtiere

### Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika (AOA)

Angola	1			●					
Australien	6	●		●	●			●	●
Bangladesch	1	●		●	●	●			
Kamerun	1			●			●		
Côte d'Ivoire	2	●					●		
Ghana	1	●		●	●	●			
Region China	23	●		●	●	●	●	●	●
Indien	8	●		●	●	●	●	●	
Indonesien	3	●		●	●				
Japan	3	●		●	●			●	
Kenia	1	●			●	●			
Malaysia	6	●		●	●	●		●	
Myanmar	1	●							
Neuseeland	2						●	●	●
Nigeria	3	●	●	●	●	●			
Pakistan	4	●	●	●	●				
Papua-Neuguinea	1	●					●		
Philippinen	5	●		●	●				
Senegal	1			●			●		
Singapur	2	●			●				
Südafrika	5	●		●	●	●	●	●	
Sri Lanka	1	●		●			●		
Thailand	8	●	●	●	●				●
Vietnam	6	●	●	●	●	●			
Simbabwe	1			●					

# Corporate Governance und Compliance

# Corporate Governance

Unsere Governance bildet die Grundlage für unsere zahlreichen Massnahmen, die zu einer nachhaltigen Wertschöpfung führen. Wir sorgen weiterhin für eine Balance zwischen Umsatz- und Gewinnwachstum sowie Kapitaleffizienz. Unsere wissenschafts- und verbraucherorientierten Innovationen erfüllen die sich rasch verändernden Konsumentenbedürfnisse. Gleichzeitig nutzen wir unsere Grösse, unsere Ressourcen und unser Know-how für eine gemeinsame Wertschöpfung für alle unsere Anspruchsgruppen.

2021 haben wir unsere Pläne vorgestellt, wonach das Unternehmen den Übergang zu regenerativen Nahrungssystemen unterstützen und vorantreiben wird. Ziel ist es, die Umwelt zu schützen und wiederherzustellen und gleichzeitig die Lebensgrundlagen sowie das Wohlergehen der ländlichen Bevölkerung zu verbessern. Dieses Engagement knüpft an unsere bisherigen Verpflichtungen und an unseren Unternehmenssinn an. Dieser lautet: In guter Nahrung liegt die Kraft zu einem besseren Leben für alle. Wir setzen diese Kraft frei – heute und für zukünftige Generationen.

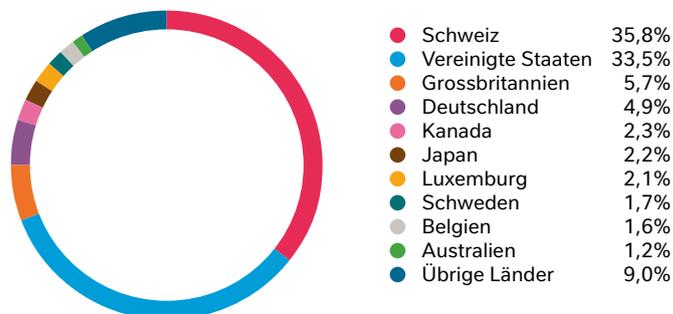
Wir werden zudem weiter Klimaschutzmassnahmen ergreifen, um unsere Treibhausgasemissionen bis 2030 zu halbieren und bis 2050 das Netto-Null-Ziel zu erreichen. An der ordentlichen Generalversammlung 2021 unterstützen unsere Aktionäre nachdrücklich unseren klar definierten Weg zur «Grünen Null».

Unser vielfältiger Verwaltungsrat ist für die Leitung unseres Unternehmens verantwortlich. Seit 2015 haben wir ihn mit elf neuen unabhängigen Mitgliedern verstärkt, deren zusätzliche vielfältige Erfahrung und Kompetenz für Nestlé relevant sind, zum Beispiel in Bezug auf Nahrungssysteme, Nahrungsmittel und Getränke, Digitalisierung und weitere Themen.

An Roadshows, Investorentreffen und Analysten-Calls setzen wir den Dialog mit unseren Aktionären fort. Die Rundtischgespräche mit unserem Verwaltungsratspräsidenten wurden virtuell mit Investoren aus Asien, dem Nahen Osten, Nordamerika, der Schweiz, Deutschland, Grossbritannien, Frankreich und den Niederlanden durchgeführt.

2021 schuf unser Verwaltungsrat einen eigenen Nachhaltigkeitsausschuss, der zu allen Aspekten unserer ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit beraten wird. Er überwacht insbesondere unsere Reaktionen auf den Klimawandel, unser Due-Diligence-Programm für die Menschenrechte und unsere Vielfalt- und Inklusionsstrategien.

## Geografische Verteilung des Aktienkapitals



Unser Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss überprüft regelmässig unsere Governance sowie unsere Verwaltung von Forderungen und Verbindlichkeiten und andere Risikomanagement-Themen.

Unser Nominationsausschuss unter der Leitung des Lead Independent Director prüft die Zusammensetzung, Leistung, Struktur und Nachfolgeplanung des Verwaltungsrats und evaluiert Kandidaten für dieses Gremium.

Unser Vergütungsausschuss gewährleistet die Abstimmung unserer Vergütungssysteme mit unseren Werten, Strategien und Leistungen. 2021 führte er ESG-bezogene KPIs für die Konzernleitung ein.

Unser Kontrollausschuss überwacht die interne und externe Revision, die Finanzberichterstattung, die internen Kontrollen sowie das Compliance- und Risikomanagement. Er überprüft die Berichte betreffend Compliance, Betrug und Management der Unternehmensrisiken sowie die jährliche Risikobeurteilung des Konzerns.

Wir wissen, dass wir nur dann nachhaltig Erfolg haben und Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen können, wenn wir Mehrwert für die Gesellschaft generieren. Unsere Governance hilft uns, das richtige Gleichgewicht in unserem Streben nach langfristiger, nachhaltiger Wertschöpfung zu finden.

# Verwaltungsrat der Nestlé AG

## Verwaltungsrat der Nestlé AG am 31. Dezember 2021

**Paul Bulcke** (1, 2, 4)

Präsident

**U. Mark Schneider** (1, 2)

Delegierter des Verwaltungsrats

**Henri de Castries** (1, 2, 4, 6)

Vize-Präsident

Lead Independent Director

Ehemaliger Präsident und

Delegierter des Verwaltungsrats

der AXA

**Pablo Isla** (1, 2, 3)

Executive Chairman von Inditex

**Renato Fassbind** (1, 2, 6)

Vize-Präsident der Swiss Re AG

**Ann M. Veneman** (1, 2, 5)

Frühere Direktorin des

UN-Kinderhilfswerks

UNICEF und ehemalige

US-Landwirtschaftsministerin

**Eva Cheng** (1, 4, 6)

Ehemalige Präsidentin und

Generaldirektorin von Amway

China und Südostasien

**Patrick Aebischer** (1, 3)

Präsident Emeritus der

Eidgenössischen Technischen

Hochschule Lausanne (EPFL)

**Kimberly A. Ross** (1, 6)

Ehemalige CFO von Baker

Hughes LLC, Avon Products Inc.

und Royal Ahold N.V.

**Kasper Rorsted** (1, 3)

CEO der adidas AG

**Dick Boer** (1, 3, 5)

Ehemaliger Präsident und CEO

von Ahold Delhaize N.V.

**Dinesh Paliwal** (1, 4)

Ehemaliger Präsident und

CEO von Harman International

Industries Inc.

**Hanne Jimenez de Mora** (1, 5)

Mitgründerin der a-connect group

**Lindiwe M. Sibanda** (1, 5)

Professorin an der Universität

Pretoria, Südafrika

**Peter Brabeck-Letmathe**

Präsident Emeritus

**David P. Frick**

Sekretär des Verwaltungsrats

EY (1)

Unabhängige Revisoren

(1) Ende der Amtszeit zum Zeitpunkt  
der ordentlichen Generalversammlung  
der Aktionäre 2022.

(2) Mitglied des Präsidial- und  
Corporate-Governance-Ausschusses.

(3) Mitglied des Vergütungsausschusses.

(4) Mitglied des Nominationsausschusses.

(5) Mitglied des Nachhaltigkeitsausschusses.

(6) Mitglied des Kontrollausschusses.

Weiterführende Informationen zum Verwaltungsrat  
sind dem *Bericht zur Corporate Governance 2021*  
zu entnehmen.



Paul Bulcke



U. Mark Schneider



Henri de Castries



Pablo Isla



Renato Fassbind



Ann M. Veneman



Eva Cheng



Patrick Aebischer



Kimberly A. Ross



Kasper Rorsted



Dick Boer



Dinesh Paliwal



Hanne Jimenez de Mora



Lindiwe M. Sibanda



David P. Frick  
Sekretär des Verwaltungsrats

# Konzern- leitung der Nestlé AG

Konzernleitung der Nestlé AG  
am 31. Dezember 2021

- 1 U. Mark Schneider**  
Delegierter des  
Verwaltungsrats
- 2 Laurent Freixe**  
GD, CEO Zone Nord-  
und Südamerika
- 3 Chris Johnson**  
GD, CEO Zone Asien,  
Ozeanien und Sub-  
sahara-Afrika
- 4 Marco Settembri**  
GD, CEO Zone Europa,  
Nahe Osten und Nordafrika
- 5 François-Xavier Roger**  
GD, Chief Financial Officer
- 6 Magdi Batato**  
GD, Operations
- 7 Stefan Palzer**  
GD, Innovation, Technologie,  
Forschung und Entwicklung
- 8 Béatrice Guillaume-Grabisch**  
GD, Human Resources und  
Business Services
- 9 Leanne Geale**  
GD, General Counsel,  
Corporate Governance  
und Compliance
- 10 Bernard Meunier**  
GD, Strategische Geschäfts-  
einheiten, Marketing  
und Verkauf
- 11 Greg Behar**  
Stv. GD, CEO  
Nestlé Health Science
- 12 Sanjay Bahadur**  
Stv. GD, Group Strategy  
und Business Development
- 13 David Rennie**  
Stv. GD, Nestlé Coffee Brands



GD: Generaldirektor  
Stv. GD: Stellvertretender  
Generaldirektor  
CEO: Chief Executive Officer

Weiterführende Informationen  
zur Konzernleitung sind dem  
*Bericht zur Corporate Governance 2021*  
zu entnehmen.



In unserem F&E-Zentrum in Orbe, Schweiz, entwickeln unsere Experten innovative Produkte und Systeme für alle Kaffeemarken.

# Compliance

Geschäftsethik und Compliance sind das Fundament unserer Geschäftskultur und die Voraussetzungen für Gemeinsame Wertschöpfung. Unsere Verpflichtungen zu Ethik, Integrität, Fairness und Authentizität sind in unserem Sinn- und Werterahmen, den *Unternehmensgrundsätzen* sowie unserem *Nestlé Code of Business Conduct* verankert. Unser umfassendes Compliance-Management-System ermöglicht unseren Mitarbeitenden und Führungskräften, aus den richtigen Gründen das Richtige zu tun und gleichzeitig den Ruf von Nestlé zu schützen und zu stärken.

Verwaltungsrat und Konzernleitung überwachen und fördern die konzernweite Umsetzung guter Praktiken. Die Linienführung wird von unserer Corporate-Compliance-Funktion unterstützt, die ihr Beratung und funktionale Anleitung bietet, sowie von allen anderen Funktionen, die an unserem risiken- und prinzipienbasierten Compliance-Programm beteiligt sind. Unser Group Compliance Committee stellt sicher, dass unser integrierter Prüfungsrahmen kontinuierlich weiterentwickelt wird. «Market Compliance Officers» und Ausschüsse gewährleisten ein konzernweit einheitliches Vorgehen und helfen bei der Ermittlung lokaler Compliance-Prioritäten.

2021 wurden die Anzahl obligatorischer Schulungen zu Themen wie unseren *Unternehmensgrundsätzen* oder dem *Nestlé Code of Business Conduct* deutlich gesteigert. Im Laufe des Jahres wurden über 900 000 Trainings-Module absolviert.

Unsere IT-Roadmap ermöglicht uns, die Compliance durch neue automatisierte Tools zu gewährleisten. Dies erlaubt eine effektive Verwaltung unseres Compliance-Management-Systems.

Die Compliance überwachen wir durch unsere Unternehmensfunktionen, unsere interne Audit-Funktion und unsere externen Auditoren. Mithilfe unseres CARE-Programms, das unabhängige externe Auditoren einbezieht, beurteilen wir regelmässig spezifische Aspekte unserer sozialen Compliance. Ein neuer Zyklus mit Fokus auf den Menschenrechten hat 2021 begonnen.

2021 haben wir «Speak Up», unseren neuen und einzigen Berichtskanal für Beschwerden und Fragen zu Compliance-Verstössen eingeführt, der das interne IRS- und das externe «Tell Us»-System ersetzt. «Speak Up» wird unabhängig von einem Dritten betrieben, um die Vertraulichkeit zu gewähr-

leisten. Es ermöglichte uns, 2475 Beschwerden von Mitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen zu behandeln. Allen Hinweisen wird nachgegangen und es werden bei Bedarf Abhilfemassnahmen umgesetzt. Dank Trendanalysen können wir uns auf die Überwachung der grössten Risiken, die Qualität der Folgenmanagement-Entscheidungen und die Verbesserungspläne konzentrieren. Begründete Beschwerden halfen uns, Fällen von Machtmissbrauch und/oder Mobbing/Schikanen, unlauteren Arbeitspraktiken, Diskriminierung und Belästigung, sexueller Belästigung, Betrug und der Nichteinhaltung des WHO-Kodex nachzugehen. 133 Mitarbeitende mussten unser Unternehmen verlassen und 6 Dienstleistern wurde aufgrund von Compliance-Verstössen gekündigt.

Unsere Compliance-Kultur sorgt für die Schaffung von nachhaltigem Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen und hilft Nestlé, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

# Aktionärsinformation

## Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2021 sind die Aktien der Nestlé AG an folgender Börse kotiert: SIX Swiss Exchange, Zürich (ISIN-Nummer: CH0038863350). Auf Nestlé AG-Aktien ausgestellte «American Depositary Receipts» (ADRs) (ISIN-Nummer: US6410694060) werden in den Vereinigten Staaten durch Citibank N.A., New York, 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

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  
E-Mail: [ir@nestle.com](mailto:ir@nestle.com)

Für Auskünfte in Bezug auf das Aktienregister (Eintragungen, Übertragungen, 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](mailto:shareregister@nestle.com)

Der *Lagebericht* ist in Englisch, Französisch und Deutsch auch im PDF-Format via Internet erhältlich. Die konsolidierte Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung stehen auch als Excel-Tabellen zur Verfügung.

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## 7. April 2022

155. ordentliche Generalversammlung

## 8. April 2022

Letzter Handelstag mit Berechtigung zur Dividende

## 11. April 2022

Datum Ex Dividende

## 13. April 2022

Auszahlung der Dividende

## 21. April 2022

Bekanntgabe des Umsatzes für das erste Quartal 2022

## 28. Juli 2022

Veröffentlichung des Halbjahresberichts Januar-Juni 2022

## 19. Oktober 2022

Bekanntgabe des Umsatzes für die ersten neun Monate 2022

## 16. Februar 2023

Jahresergebnisse 2022

## 20. April 2023

156. ordentliche Generalversammlung

© 2022, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

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.

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

Die Mehrheit der in diesem Bericht erwähnten Webseiten enthalten Informationen nur in Englisch.

## Konzept und Gestaltung

Société des Produits Nestlé S.A., Corporate Identity & Design, mit Large Network

## Fotografie

Gaëtan Bally,  
Lionel Deriaz,  
William Gammuto,  
Matthew Joseph,  
Nestlé S.A.

## Druckvorstufe

Images3 SA (Schweiz)

## Produktion

Stämpfli AG (Schweiz)

## Papier

Dieser Bericht ist auf Refutura gedruckt, einem Papier, das zu 100% aus Altpapier produziert und FSC-zertifiziert ist (Forest Stewardship Council).

  
myclimate  
neutral  
Drucksache

[myclimate.org/01-22-472138](http://myclimate.org/01-22-472138)

