



Nestlé

Good Food, Good Life

# Geschäftsbericht 2004



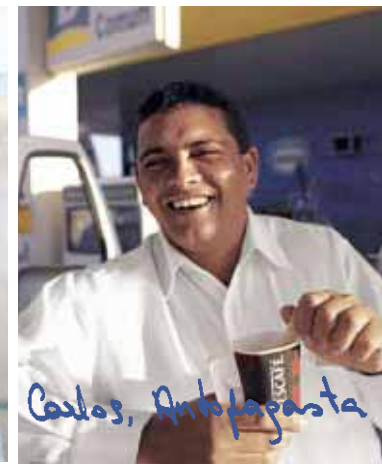
Carlos, Beach Raid



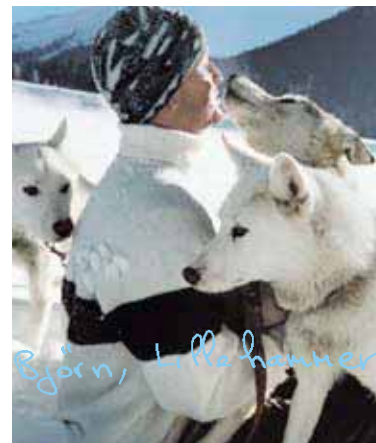
Meus primos



EN EL AEROPUERTO



Carlos, Antofagasta



Björn, Lillehammer



Suzanne, KeyWest



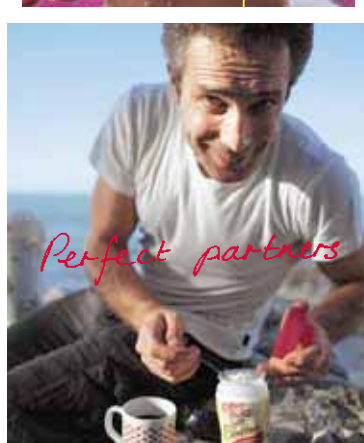
In treno



Kids go further



My secret for good cooking



Perfect partners



Yo soy la cocinera



Helena en Brasilia

## Schlüsselzahlen nach Verantwortungsbereichen und geografischen Regionen

		2002	2003	2004		
<b>Umsatz</b>	Zone Europa	28 068	28 574	<b>28 563</b>		<b>32,9%</b>
In Millionen CHF	Zone Nord- und Südamerika	29 293	27 655	<b>27 776</b>		<b>32,0%</b>
	Zone Asien, Ozeanien und Afrika	14 880	14 432	<b>14 673</b>		<b>16,9%</b>
	Nestlé Waters	7 720	8 066	<b>8 039</b>		<b>9,3%</b>
	Andere Aktivitäten <sup>(a)</sup>	9 199	9 252	<b>7 718</b>		<b>8,9%</b>
		<b>89 160</b>	<b>87 979</b>	<b>86 769</b>		<b>100%</b>
<b>EBITA</b>	Zone Europa	3 442	3 561	<b>3 492</b>		<b>27,7%</b>
(Betriebsergebnis	Zone Nord- und Südamerika	4 189	4 150	<b>4 152</b>		<b>33,0%</b>
vor Zinsen, Steuern	Zone Asien, Ozeanien und Afrika	2 564	2 508	<b>2 547</b>		<b>20,2%</b>
und Goodwill-	Nestlé Waters	696	782	<b>669</b>		<b>5,3%</b>
Abschreibungen)	Andere Aktivitäten <sup>(a)</sup>	1 517	1 537	<b>1 744</b>		<b>13,8%</b>
In Millionen CHF		<b>12 408</b>	<b>12 538</b>	<b>12 604</b>		<b>100%</b>
	Nicht zugeteilt <sup>(b)</sup>	(1 468)	(1 532)	<b>(1 634)</b>		
	EBITA	<b>10 940</b>	<b>11 006</b>	<b>10 970</b>		
<b>Investitionen</b>	Zone Europa	868	925	<b>925</b>		<b>29,2%</b>
<b>in Sachanlagen</b>	Zone Nord- und Südamerika	904	739	<b>813</b>		<b>25,7%</b>
In Millionen CHF	Zone Asien, Ozeanien und Afrika	584	541	<b>587</b>		<b>18,5%</b>
	Nestlé Waters	769	647	<b>558</b>		<b>17,6%</b>
	Andere Aktivitäten <sup>(a)</sup>	322	375	<b>285</b>		<b>9,0%</b>
		<b>3 447</b>	<b>3 227</b>	<b>3 168</b>		<b>100%</b>
	Nicht zugeteilt <sup>(c)</sup>	130	110	<b>127</b>		
		<b>3 577</b>	<b>3 337</b>	<b>3 295</b>		

<sup>(a)</sup> Hauptsächlich pharmazeutische Produkte, weltweit verwaltete Joint Ventures und Eismann. 2002 und 2003 Vergleichszahlen beinhalten Drinks

<sup>(b)</sup> Hauptsächlich zentrale Verwaltungskosten sowie Forschungs- und Entwicklungskosten

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

## Schlüsselzahlen nach Produktgruppen

		2002	2003	2004		
<b>Umsatz</b>	Getränke	23325	23520	21793		25,1%
In Millionen CHF	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	23376	23283	23582		27,2%
	Fertiggerichte und Produkte					
	für die Küche	15834	16068	15878		18,3%
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits	10774	10240	10258		11,8%
	Produkte für Heimtiere	10719	9816	9934		11,5%
	Pharmazeutische Produkte	5132	5052	5324		6,1%
		89160	87979	86769		100%
<b>EBITA</b>	Getränke	4075	4038	3867		30,6%
(Betriebsergebnis	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	2756	2796	2682		21,3%
vor Zinsen, Steuern	Fertiggerichte und Produkte					
und Goodwill-	für die Küche	1712	1884	1924		15,3%
Abschreibungen)	Schokolade, Süßwaren und Biscuits	1180	1047	1153		9,1%
In Millionen CHF	Produkte für Heimtiere	1418	1444	1446		11,5%
	Pharmazeutische Produkte	1267	1329	1532		12,2%
		12408	12538	12604		100%
	Nicht zugeteilt <sup>(b)</sup>	(1468)	(1532)	(1634)		
	EBITA	10940	11006	10970		
<b>Investitionen</b>	Getränke	1004	936	806		24,4%
in Sachanlagen	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	495	421	576		17,5%
In Millionen CHF	Fertiggerichte und Produkte					
	für die Küche	304	251	250		7,6%
	Schokolade, Süßwaren und Biscuits	285	208	201		6,1%
	Produkte für Heimtiere	284	254	276		8,4%
	Pharmazeutische Produkte	101	86	69		2,1%
		2473	2156	2178		66,1%
	Verwaltung, Verteilung,					
	Forschung und Entwicklung	1104	1181	1117		33,9%
		3577	3337	3295		100%

## Inhaltsverzeichnis

2	Brief an die Aktionäre	56	Nutrition, Gesundheit und Wellness
6	Verantwortliche Organe	60	<b>Geschäftstätigkeit im pharmazeutisch-kosmetischen Bereich</b>
10	<b>Geschäftsentwicklung der Gruppe</b>	61	Alcon
10	Eine stete Strategie... Wertschöpfung... Umbau...	62	L'Oréal
12	Schlüsselzahlen (konsolidiert)	63	Galderma Laboratoires innéov
15	Umsatz	64	<b>Allgemeine Informationen</b>
16	Rentabilität	64	Mitarbeiter, Produkte, Standorte
	Ertrag auf investiertem Kapital, Investitionen in Sachanlagen und Mittelfluss	66	Nestlé – Seit 1866 im Dienste der Konsumenten
17	Finanzlage	68	Aktionärsinformation
18	<b>Soziale Verantwortung des Unternehmens</b>	69	Wichtige Daten
19	Unsere Mitarbeiter		<b>Anhang</b>
20	Nestlé und die Öffentlichkeit		Finanzielle Berichterstattung 2004
21	Umweltschwerpunkte		Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe
22	Unsere Versorgungskette in der Landwirtschaft Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen		Jahresbericht der Nestlé AG
23	Anerkennung		Bericht zur Corporate Governance 2004
24	<b>Verantwortungsbereiche: Lebensmittel und Getränke</b>		
26	Zone Europa		
29	Zone Nord- und Südamerika		
32	Zone Asien, Ozeanien und Afrika		
35	Nestlé Waters		
38	<b>Produkte und Marken</b>		
40	Getränke		
43	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis		
46	Fertiggerichte und Produkte für die Küche		
49	Schokolade, Süßwaren und Biscuits		
51	Produkte für Heimtiere		
54	Nestlé FoodServices (Ausser-Haus-Verpflegung)		

# Brief an die Aktionäre

Sehr geehrte Damen und Herren,

2004 normalisierte sich das geschäftliche Umfeld wie erwartet gegenüber 2003, obwohl das Jahr auch einige unvorhergesehene Herausforderungen bereithielt.

Die Geschäfte in Asien, Afrika und Lateinamerika verbesserten sich mehrheitlich. Ausserhalb dieser Regionen florierte der nordamerikanische Markt, derweil in Europa das langsamere Wirtschaftswachstum und das im Vergleich zum Jahrhundertssommer 2003 schlechte Sommerwetter 2004 auf den Ergebnissen lasteten. Davon besonders betroffen war der Umsatz mit Speiseeis und abgefülltem Wasser in dieser Region.

Am stärksten schlug 2004 jedoch die Trendwende bei den Rohstoffpreisen zu Buche, die in den letzten Jahren stabil geblieben oder gesunken waren. Praktisch alle Preise zogen 2004 an, darunter diejenigen für Milch, Rohkaffee und Zucker sowie vom Rohölpreis abhängige Preise wie zum Beispiel für die Energie oder für Hartplastik- und flexible Verpackungen.

Nestlé hatte 2004 zum vierten Mal in Folge mit Währungsschwankungen zu kämpfen, die das Umsatzwachstum abbremsten. Der in Schweizer Franken ausgewiesene Umsatz sank um 1,4% auf CHF 86,8 Milliarden, teils infolge des negativen Wechselkurseinflusses von 3,5%, teils wegen Veräusserungen, die mit einem Umsatzanteil von 3,6% die Erwerbungen mit einem Anteil von 1,2% übertrafen. Das interne Realwachstum leistete einen positiven Beitrag von 2,9%, die Preisentwicklung steuerte 1,6% bei. Zusammen ergibt sich daraus ein organisches Wachstum von 4,5%, das unser langfristiges Ziel knapp verfehlt, jedoch über den Werten der Nahrungsmittelbranche liegt.

Die Tatsache, dass Nestlé trotz negativer Beiträge unserer europäischen Nahrungsmittel- und Getränkegeschäfte ein organisches Wachstum von 4,5% erzielte, zeugt von ihrer starken Marktstellung in den Industrie- und den Schwellenländern sowie von der Ausstrahlung der Nestlé-Marken auf die Konsumenten in aller Welt.

Der Umsatz belegt es: 2004 war hinsichtlich Übernahmen ein ruhiges Jahr, nicht zuletzt, weil die strategisch bedeutenden Lücken nun geschlossen sind. Im Vordergrund standen in erster Linie Veräusserungen. Das Management konnte sich so auf das bestehende Geschäft konzentrieren, die jüngsten Übernahmen integrieren und die Leistung der Märkte und Produktkategorien verbessern.

Das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Goodwill-Abschreibungen (EBITA) betrug CHF 11,0 Milliarden, was einer Marge von 12,6% des Umsatzes entspricht. Damit liegt Nestlé 10 Basispunkte über den Zahlen von 2003. Die Währungslage, namentlich die Schwäche des US-Dollars und damit verbundener Währungen, schlug mit 30 Basispunkten auf die Marge durch. Bei konstanten Wechselkursen lagen die Margen um 40 Basispunkte höher.

Angetrieben wurde die Margenausweitung von den Sparprogrammen Target 2004+ und Projekt FitNes, die durch das GLOBE-Programm ermöglicht werden. Die Einsparungen übertrafen die Erwartungen und betragen brutto CHF 1,3 Milliarden. Ein Grossteil dieser Einsparungen wurde jedoch in höhere Marketing-, Rohstoff- und Verpackungskosten reinvestiert. Die Zahl der Fabriken fiel von 511 zum Jahresanfang auf 500.

Target 2004+ wurde erfolgreich abgeschlossen und im Januar 2005 durch «Operation EXCELLENCE 2007» ersetzt. Damit sollen in der Produktion in den nächsten drei Jahren weitere CHF 3 Milliarden eingespart werden. Dieses Programm wird ebenfalls durch GLOBE ermöglicht, dessen weltweite Einführung fortgesetzt wird. Bis Ende 2004 wurde GLOBE in Märkten eingeführt, die insgesamt 10% zum Konzernumsatz beisteuern. Die Anzahl der damit ausgerüsteten Märkte wird sich 2005 drastisch erhöhen.

Der Reingewinn von Nestlé stieg auf CHF 6,7 Milliarden, was eine Marge von 7,7% und einen Gewinn je Aktie von CHF 17.29 pro Aktie ergibt.





**Rainer E. Gut**  
Präsident des Verwaltungsrates

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Vize-Präsident und  
Delegierter des Verwaltungsrates

Der operative Mittelfluss der Gruppe betrug CHF 10,4 Milliarden, während der freie Mittelfluss CHF 6,6 Milliarden bzw. 7,7% des Umsatzes erreichte. Dies entspricht einer Verbesserung gegenüber 2003. Die Nettoverschuldung sank auf CHF 10,2 Milliarden und untermauert das AAA-Kreditrating von Nestlé. Angesichts ihrer starken Finanzlage hat Nestlé bekanntgegeben, dass sie die Bewirtschaftung ihrer Kapitalstruktur überprüft hat. Als Ergebnis dieser Überprüfung beantragt der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 8.– pro Aktie, was einem Anstieg von 11% gegenüber der für 2003 ausgeschütteten Dividende entspricht. Ferner hat der Verwaltungsrat ein Aktienrückkaufprogramm mit Annulierung im Jahre 2005 in der Höhe von bis zu CHF 1 Milliarde genehmigt. Künftige derartige Programme könnten noch bedeutender werden. Solche Programme sind den Marktbedingungen und anderen strategischen Initiativen wie etwa Erwerbungen und Veräusserungen unterworfen und müssen auch der Verpflichtung von Nestlé zur Aufrechterhaltung ihres AAA-Kreditratings Rechnung tragen.

2004 kam Nestlé ihrem Ziel, zum führenden Nahrungsmittel-, Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen zu werden, einen weiteren Schritt näher. Erwähnenswert ist insbesondere die Ankündigung der Schaffung zweier getrennter Einheiten, welche die Fokussierung und die Dynamik dieser Strategie erhöhen werden: Zum einen die globale Geschäftseinheit Nestlé Nutrition, die sicherstellt, dass sich deren Team zu 100% auf das Kerngeschäft Nutrition konzentrieren kann, in welchem die Konsumenten Produkte primär wegen ihres gesundheitlichen Zusatznutzens kaufen. Zum andern die Corporate Wellness Unit, welche die Aufgabe hat, die Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness in allen unseren Nahrungsmittel- und Getränkegeschäften voranzutreiben. Dieses spezielle Team wird seine gesamte Energie auf Geschäftschancen in den Bereichen Nutrition und Wellness im weiteren Sinne konzentrieren, unabhängig von den Produktkategorien.

Obwohl Nestlé Nutrition bis 2006 keine eigene Berichtseinheit sein wird, sind beide Initiativen bereits eine Realität. Wir versprechen uns von den beiden Einheiten bereits 2005 erste Erfolge, werden sie doch von der dynamischeren Fokussierung auf zwei ziemlich unterschiedliche Entwicklungspotenziale profitieren. Abgesehen davon prägen eine Reihe eher operationeller Initiativen in den Bereichen Konsumentenkommunikation, Rezeptgestaltung, Forschung und Entwicklung sowie neue Produktentwicklungen das Geschäftsgeschehen von 2004.

Die Konzernleitung hatte 2004 einen Abgang zu vermelden, da Herr Carlos Eduardo Represas in den Ruhestand trat. Herr Represas kann auf eine hervorragende Karriere von 36 Jahren bei Nestlé, hauptsächlich in

Nord- und Südamerika, zurückblicken. Er begann seine Laufbahn als Praktikant in den USA und schloss sie als Chef der Zone Nord- und Südamerika ab. Herausragend war sein Beitrag zur Regionalisierung und damit zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit in seiner Zone. Wie im letztjährigen Aktionärsbrief angekündigt, trat Herr Paul Bulcke seine Nachfolge an.

Für den Verwaltungsrat wird ein neues Mitglied vorgeschlagen: der Nobelpreisträger von 1999 in Physiologie und Medizin, Professor Günter Blobel, der seit 2001 Mitglied des Nestlé-Ernährungsrates (NNC) ist.

2005 erwarten wir keine grossen Verbesserungen beim Marktumfeld in Europa, erhoffen uns aber von unserer Stärke in anderen Weltteilen sowohl ein gutes organisches Wachstum, das auf der Höhe unseres langfristigen Zieles liegt, als auch eine generelle Rentabilitätssteigerung.

Rainer E. Gut  
Präsident des Verwaltungsrates

Peter Brabeck-Letmathe  
Vize-Präsident und  
Delegierter des Verwaltungsrates

Sehr geehrte Damen und Herren,

Nach 25 Jahren als Mitglied des Verwaltungsrates und fünf Jahren als dessen Präsident möchte ich Ihnen kurz schildern, was Nestlé in meinen Augen zu dem Unternehmen macht, das es heute ist.

Meine Amtszeit als Präsident des Verwaltungsrates stand im Zeichen eines tief greifenden Wandels innerhalb von Nestlé. Für viele Aussenstehende dürfte dieser Wandel durch unsere weit reichenden Akquisitionen in den Bereichen Heimtierprodukte und Speiseeis charakterisiert sein. Für mich dagegen fand die grössere Veränderung in der Generaldirektion der Gruppe statt, haben doch zahlreiche Mitglieder das Pensionsalter erreicht. Eines meiner Hauptanliegen der letzten Jahre war das Humankapital der Gruppe und insbesondere die Gewährleistung einer angemessenen Nachfolgeplanung. Ich hatte das Privileg, den ganzen Erdball zu bereisen und dabei mehr als 32 Länder zu besuchen. Dort traf ich nicht nur Nestlé-Manager, sondern auch Mitarbeiter unterschiedlichster beruflicher und kultureller Herkunft aus allen unseren Geschäftsbereichen.

Einmal abgesehen von der Vielfalt unserer Mitarbeiter hinterliess ein Aspekt unseres Unternehmens den nachhaltigsten Eindruck in mir: nämlich dass wir eine gemeinsame Unternehmenskultur leben und gewissermassen eine «grosse Familie» sind. Immer wieder von neuem beeindruckten mich zudem die Hingabe und das Engagement sowie die aufrichtige Verbundenheit und Herzlichkeit unserer Mitarbeiter. Weltweit arbeiten Menschen für uns, die durch Kriege, Bürgerkriege, Krankheiten oder Naturkatastrophen plötzlich mit Situationen konfrontiert werden, die über die Vorstellungskraft vieler von uns hinausgehen. Allen Umständen zum Trotz scheuen sie jedoch keine Mühe und begeistern sich für ihre Arbeit; zugleich legen sie eine Menschlichkeit an den Tag, die unsere Erwartungen oft weit übertrifft. Jüngstes Beispiel waren die spontanen Reaktionen vieler unserer Mitarbeiter auf die Tsunami-Katastrophe vom 26. Dezember 2004. Dabei beziehe ich mich nicht etwa auf die Anstrengungen des Unternehmens selbst – Nestlé half mit der Bereitstellung von Nahrungs- und Transportmitteln, Wasser, Kleidern sowie Know-how und Geldmitteln –, sondern auf die persönliche Anteilnahme, die Selbstlosigkeit und den Mut unserer Mitarbeiter. Ohne irgendwelche Infrastruktur und unter schwierigsten Bedingungen ergriffen sie selbst die Initiative, um in die verwüsteten Gebiete vorzudringen und dort Hotels, Spitäler und Leichenhallen nach vermissten Menschen abzusuchen, ob es sich nun um Arbeitskollegen oder entfernte Familienmitglieder von Nestlé-Mitarbeitern handelte. Sie arbeiteten unermüdlich, Tag und Nacht, und konnten so Personen ausfindig machen, diese in Sicherheit bringen und ihnen eine erste Linderung verschaffen. Ihr Verhalten zeugt von einer

Menschlichkeit und einer Anteilnahme, die ich auf meinen zahlreichen Reisen in die verschiedenen Länder rund um den Globus immer wieder persönlich miterleben durfte.

Ich weiss nun, was Nestlé zu dem grossartigen Unternehmen macht, das es heute ist, und wenn ich auf 2005 und die Jahre danach blicke, dann weiss ich, dass alle unsere 247 000 Mitarbeiter auch in Zukunft unser wichtigster einzelner Wettbewerbsvorteil bleiben werden. An dieser Stelle möchte ich allen unseren Mitarbeitern meinen herzlichen Dank aussprechen, einerseits für ihre jüngsten Leistungen, andererseits aber auch für die persönlichen Erinnerungen, Erfahrungen und Freundschaften, die sie mir über die Jahre ermöglicht haben.

Nach meinem Rücktritt wird Herr Peter Brabeck-Letmathe sowohl das Amt als Präsident des Verwaltungsrates von Nestlé übernehmen als auch wie bisher seine Funktion als Delegierter des Verwaltungsrates wahrnehmen. Um ein angemessenes Gleichgewicht zu sichern, werden zwei Vize-Präsidenten gewählt: Herr Andreas Koopmann, Mitglied des Verwaltungsrates seit 2003, und Herr Rolf Hänggi, Mitglied des Verwaltungsrates seit 2004. Herr Brabeck-Letmathe hat sich als weitsichtiger und inspirierender Unternehmensführer erwiesen, weshalb der Verwaltungsrat davon überzeugt ist, dass seine Ernennung die strategische Kontinuität wie auch die langfristige Wertschöpfung für unsere Aktionäre optimal sicherstellen wird. Unter seiner Führung wird sich Nestlé weiterhin auf ein langfristig nachhaltiges, rentables und kapitaleffizientes Wachstum konzentrieren.

Rainer E. Gut  
Präsident des Verwaltungsrates



## Verantwortliche Organe

Dr. h.c. Helmut O. Maucher  
Ehrenpräsident

Verwaltungsrat der Nestlé AG

Ablauf der Amtsdauer<sup>1</sup>

Rainer E. Gut <sup>2, 4</sup> Präsident	2005
Peter Brabeck-Letmathe <sup>2</sup> Vize-Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates	2007
Andreas Koopmann <sup>2, 4</sup> Vorsitzender der Konzernleitung der Bobst Group AG	2008
Dr. h.c. Edward George (Lord George) <sup>2, 4</sup> Ehemaliger Gouverneur der Bank von England	2007
Rolf Hänggi <sup>2, 3</sup> Vize-Präsident der Roche Holding AG	2008
Jean-Pierre Meyers <sup>3</sup> Vize-Präsident von L'Oréal	2006
Prof. Dr. Peter Böckli Rechtsanwalt	2008
Nobuyuki Idei Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Sony Gruppe	2006
André Kudelski Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Kudelski-Gruppe	2006
Dr. h.c. Kaspar Villiger <sup>3</sup> Alt Bundesrat	2009
Dr. h.c. Daniel Borel Mitbegründer und Präsident von Logitech International S.A.	2009
Carolina Müller-Möhl Präsidentin der Müller-Möhl Group	2009
Sekretär des Verwaltungsrates Bernard Daniel Generalsekretär	
Unabhängige Revisoren KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA London und Zürich	2005

Konzernleitung

am 31. Dezember 2004

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Delegierter des Verwaltungsrates  
**Michael W. O. Garrett** <sup>5</sup>  
Asien, Ozeanien, Afrika, Mittlerer Osten  
**Francisco Castañer**  
Pharmazeutika und Kosmetik, Verbindung zu L'Oréal,  
Human Resources, Corporate Affairs  
**Wolfgang H. Reichenberger**  
Finanzen, Controlling, Rechtswesen, Steuern,  
Einkauf, Export  
**Lars Olofsson**  
Europa  
**Werner Bauer**  
Technik, Produktion, Umwelt, Forschung und Entwicklung  
**Frits van Dijk** <sup>5</sup>  
Nestlé Waters  
**Ed Marra**  
Strategische Geschäftseinheiten, Marketing  
**Paul Bulcke**  
Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada, Lateinamerika,  
Karibik  
**Chris Johnson**  
Stellvertretender Generaldirektor  
Programm GLOBE, Informationssysteme, Strategische  
Versorgungskette, eNestlé, Informationssicherheit  
**Luis Cantarell**  
Stellvertretender Generaldirektor  
Nestlé Nutrition

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

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

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

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

<sup>5</sup> Michael W. O. Garrett tritt am 30. April 2005 in den Ruhestand.

Seine Nachfolge übernimmt per 1. Mai 2005 Frits van Dijk.

Carlo M. Donati, Mitglied der Konzernleitung (seit 1. Januar 2005),  
wurde mit Wirkung vom 18. Februar 2005 Präsident und CEO  
von Nestlé Waters



Konzernleitung (von links nach rechts):

Chris Johnson  
Werner Bauer  
Michael W. O. Garrett  
Frits van Dijk  
Peter Brabeck-Letmathe  
Ed Marra

Francisco Castañer  
Lars Olofsson  
Wolfgang H. Reichenberger  
Luis Cantarell  
Paul Bulcke

Weiterführende Informationen zu Verwaltungsrat und Konzernleitung sind dem beigelegten Bericht zur Corporate Governance 2004 zu entnehmen

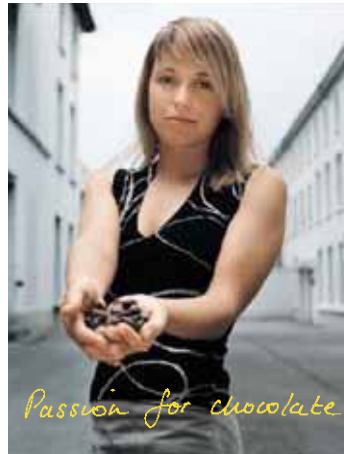
# Nestlé-Mitarbeiter im Mittelpunkt von «Good Food, Good Life»



*Kerz!*



*Der Schlüssel: Torching*



*Passion for chocolate*



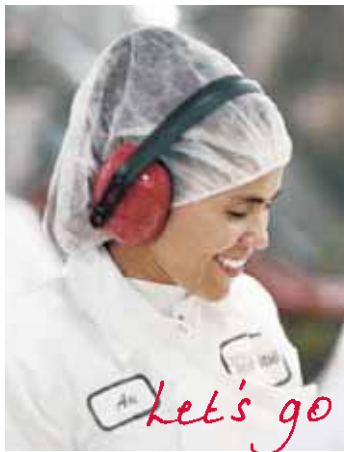
*An important job: recycling!*



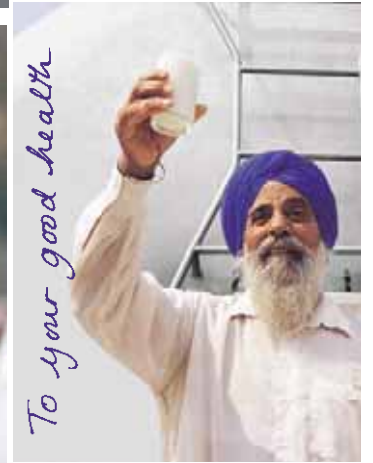
*Proud to sell Nestlé water*



*Innovation Innovation*



*Let's go*



*To your good health*



*ME GUSTA LA CALIDAD*



*Non usine, ma fierté*



*满足最重要*



*Learning and teaching*



Nestlé-Mitarbeiter stehen mit Leidenschaft hinter unseren Produkten, unseren Kunden und unseren Konsumenten... rund um den Globus!



小憩一会



उत्पादन में सर्वोत्तमता



LA ENERGIA DIRIGE TODO!



A good start for infants



Sempre para frente!



La calidad del café inicia con el grano



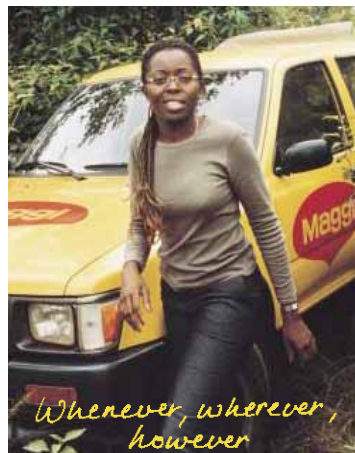
品質是成功基石  
安全不是可碰觸的



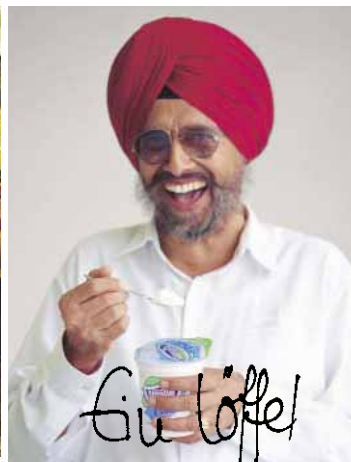
A winning team



Afinal Consegui!



Whenever, wherever, however



Giù löffel



बैठम समान घर मिलवायें क्या

Geschäftsentwicklung der Gruppe

# Eine stete Strategie... Wertschöpfung... Umbau...

Die Vier-Pfeiler-Strategie von Nestlé gründet auf vier Schwerpunkten: operationelle Effizienz, Innovation und Renovation, Kommunikation mit den Konsumenten und Produkteverfügbarkeit. Sie betrifft alle unsere Tätigkeiten – von unseren Rohstofflieferanten bis zu unseren Kunden und Konsumenten. Kernstück und Ziel der Strategie ist die Verknüpfung von Qualität und Sicherheit, von Komplexität und Effizienz sowie von Umsatzwachstum und Rentabilität.

Nestlé unterscheidet sich vom Rest der Nahrungsmittelindustrie durch ihre Produktkategorien, die Stärke ihrer Marken, ihre Grössenvorteile in den Industrieländern und ihre robuste Stellung in den aufstrebenden Märkten. Diese Wettbewerbsvorteile sind das Ergebnis von in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen.

Das Argument, Nestlé könnte diese Vorteile besser nutzen, ist aber nicht von der Hand zu weisen. Die aktuelle Strategie sieht denn auch vor, kurzfristig bessere Leistungen zu ermöglichen und gleichzeitig die Gruppe im Wettbewerbsumfeld auf lange Sicht zu dynamisieren und ihr so mehr strukturelle als kategorienbezogene oder geografische Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Diese Strategie ruht auf vier Pfeilern, die alle operationell aber auch visionär sind. Der erste Pfeiler ist die operationelle Effizienz. Diese Effizienzsteigerungen sind vielschichtig und betreffen sowohl die Versorgungskette und die Produktion als auch die marktspezifischen und zentralen Verwaltungskosten sowie den Marketingaufwand. Im Mittelpunkt stehen aber vor allem interne Aspekte des Geschäftes, die den Konsumenten nicht tangieren. Target 2004+, die Initiative zur Optimierung der Produktionseffizienz in den Fabriken, wurde Ende 2004 erfolgreich abgeschlossen, nachdem sie Einsparungen von CHF 3,2 Milliarden gebracht hatte. Sie wurde durch Operation EXCELLENCE 2007 ersetzt, ein Programm, mit dem wir unsere Rohstofflieferanten in den Vorstufen und unsere Kunden besser erreichen wollen. Parallel dazu wird das Projekt FitNes, das die Verwaltungskosten weiter senken soll, ebenfalls bis Ende 2007 fortgeführt.

Hauptangelpunkt unserer Effizienzsteigerungen ist jedoch das Programm GLOBE (Global Business Excellence), das hinsichtlich Zeitplan und Kosten weiterhin auf Kurs ist. GLOBE wurde vor über vier Jahren mit dem Ziel lanciert, die Fertigkeiten und die Grösse von Nestlé als



Stärke besser zu nutzen. Damit will sich Nestlé die Voraussetzungen schaffen, Komplexität mit operationeller Effizienz zu verbinden.

GLOBE verfolgt drei Ziele: Die ersten beiden – und sozusagen das Herzstück – sind die Umsetzung neuer «Best Practice»-Methoden und neuer Datenstandards. Alle Märkte implementieren derzeit «Best Practice»-Methoden und gehen auf eine Datenbewirtschaftung über, mit der sie rasch Vorteile erzielen und sich auf die vollumfängliche Einführung der GLOBE-Systeme vorbereiten können. Das dritte Ziel, sprich standardisierte Systeme zur Unterstützung und Aufrechterhaltung der «Best Practice»-Methoden und Datenstandards, ist ebenfalls bereits weit fortgeschritten. Ende 2004 wandten über 10% der Nahrungsmittel- und Getränkebetriebe von Nestlé (12 Länder, über CHF 8 Milliarden Umsatz, 31 000 Benutzer, 80 Fabriken, 114 Vertriebszentren und 129 Verkaufsbüros) die GLOBE-spezifischen Abläufe, Daten und Systeme an. In den nächsten zwei Jahren wird es zu weiteren Systemeinführungen kommen, womit der Grossteil des Nahrungsmittel- und Getränkegeschäftes von Nestlé umgestellt sein wird.

Der Steigerung der operationellen Effizienz liegen strukturelle Überlegungen zu Grunde: Die Gruppe wird ihr lokales Geschäft auf jene Tätigkeiten konzentrieren, welche ihre Konsumenten betreffen, und ihre Administration regionalisieren oder zentralisieren. Der Konsument soll so in den Mittelpunkt der Bemühungen jedes lokalen Nestlé-Managers rücken, damit dieser seine gesamte Energie auf den Konsumenten ausrichten kann. Das Effizienzprogramm verspricht letztlich auch rascheres Wachstum.

Der zweite Pfeiler ist Innovation und Renovation. Dank ihm können wir unsere Produkte fortlaufend auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten ausrichten und bewahren uns gleichzeitig unseren Vorsprung auf

die Konkurrenz. Innovation umfasst auch die Verpackung, die Verkaufskanäle und den Vertrieb. Eigentlich bezieht sie sich auf alle Teile unserer Geschäftstätigkeit, einschliesslich unseres dritten Pfeilers, der Kommunikation mit den Konsumenten.

Die wichtigste Entwicklung in der Kommunikation mit den Konsumenten ist die Verlagerung hin zu interaktivem Marketing. So befassen wir uns neben den klassischen Methoden und Medien auch damit, wie wir den Ertrag bzw. die Effizienz unserer Ausgaben optimieren können. Ferner konsolidieren wir zurzeit unsere Werbung, indem wir uns in zwei Agenturen einkaufen. Damit werden wir beträchtliche Kosten einsparen, die sich dann in konsumentenrelevante Marketingbereiche investieren lassen.

Innovation und Renovation sowie die Kommunikation mit den Konsumenten konzentrieren sich auf das Wachstum. Ein rentables internes Wachstum stellt in der Nahrungsmittelindustrie die grösste Herausforderung dar, denn Gewinn bedingt Effizienz, derweil Wachstum Investitionen erfordert. Bei Nestlé konzentrieren sich die Investitionen auf Innovation, Renovation und Marketing. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf der Innovation, ist sie doch das Hauptmerkmal, durch das man sich von seinen Konkurrenten abhebt, sei es bei den Markenprodukten oder den Handelsmarken. Beim Marketing geht es eher darum, die Unterschiede hervorzuheben; ohne Innovation kann Marketing indes unkoordiniert, ziel- und wirkungslos sein.

Der letzte Pfeiler ist die Produktverfügbarkeit: «whenever, wherever, however». Auch sie betrifft den Konsumenten direkt, wie dies die Entwicklung der Verpflegung ausser Haus und unsere mit kleineren Einzelhändlern und Kiosken erzielten Umsätze zeigen. Die Produktverfügbarkeit steht gleichzeitig im Zentrum unseres Bestrebens,

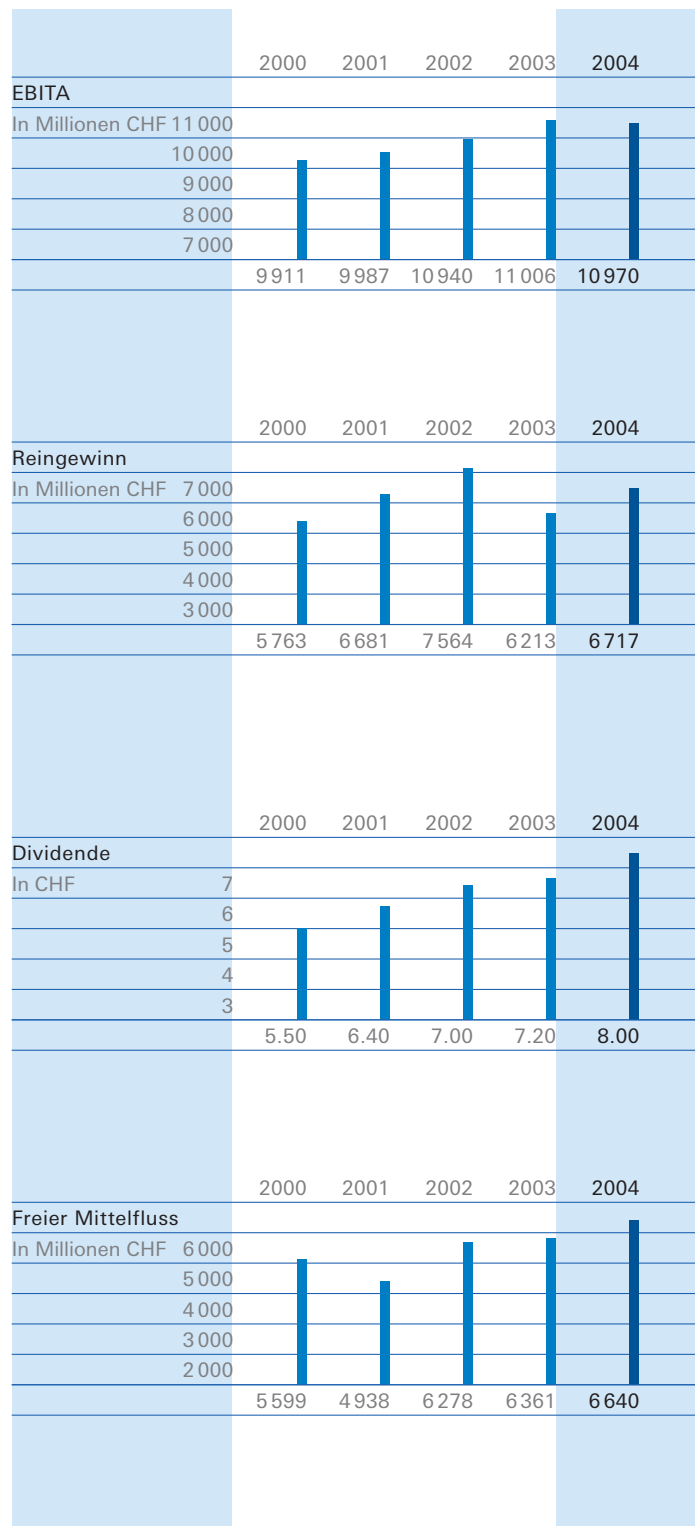
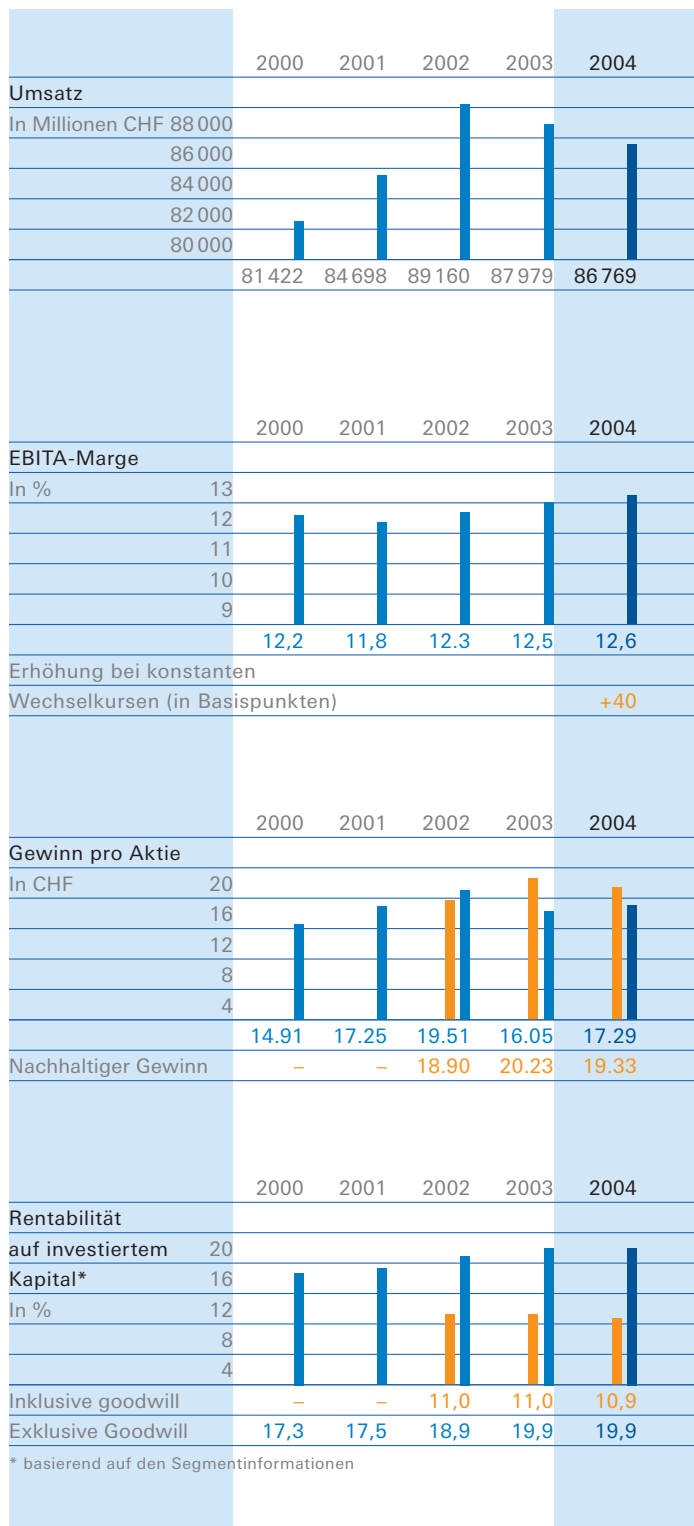
unsere Präsenz im Kanal der Hard-discounter in Europa auszubauen.

Die Vier-Pfeiler-Strategie von Nestlé, die durch GLOBE unterstützt wird, hat zum Ziel, die Kostenstruktur des Unternehmens zu optimieren und das Wachstum voranzutreiben. Dadurch wird es Nestlé leichter fallen, sich von einer durch die Kosten der Komplexität belasteten Organisation in ein Unternehmen zu verwandeln, das von seiner Komplexität profitieren und auch effizient sein kann. Sie sollte es uns ermöglichen, ein Ergebnis zu erwirtschaften, das unserer führenden Stellung in der Branche gerecht wird.

Die 2004 auf einer konstanten Währungsgrundlage erzielte Margenverbesserung um 40 Basispunkte widerspiegelt die operationelle Optimierung unserer Geschäftstätigkeiten, insbesondere in Nord- und Südamerika sowie in der Zone Asien, Ozeanien und Afrika.

## Schlüsselzahlen (konsolidiert)

In Millionen CHF (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)	2003	2004
<b>Umsatz</b>	87 979	86 769
<b>EBITDA</b> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill (Betriebs- ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen, immateriellen Werten und Goodwill)	13 669	13 754
<b>in % des Umsatzes</b>	15,5%	15,9%
<b>EBITA</b> Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill (Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Goodwill-Abschreibungen)	11 006	10 970
<b>in % des Umsatzes</b>	12,5%	12,6%
<b>Erhöhung bei konstanten Wechselkursen</b> (in Basispunkten)		+40
<b>Reingewinn</b>	6 213	6 717
<b>in % des Umsatzes</b>	7,1%	7,7%
<b>in % des durchschnittlichen Eigenkapitals</b>	17,3%	17,7%
<b>Investitionen in Sachanlagen</b>	3 337	3 295
<b>in % des Umsatzes</b>	3,8%	3,8%
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	36 880	39 219
<b>Börsenkaptalisierung Ende Dezember</b>	119 876	115 237
<b>Freier Mittelfluss</b> Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit nach Investitionen in und Veräusserungen von Sachanlagen und immaterielle Werte	6 361	6 640
<b>Pro Aktie</b>		
<b>Reingewinn</b>	CHF 16.05	17.29
<b>Nachhaltiger Gewinn</b> Gewinn vor Goodwill-Abschreibungen, Wertbeeinträchtigungen, Restrukturierungskosten, Erfolge aus Veräusserungen sowie bedeutende einmalige Einflüsse. Die Steuern wurden entsprechend angepasst	CHF 20.23	19.33
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	CHF 95.29	100.96
<b>Dividende</b> gemäss Antrag des Verwaltungsrates der Nestlé AG	CHF 7.20	8.00



Das interne Realwachstum von Nestlé beschleunigte sich 2004 auf 2,9%, was bei einem Einfluss durch die Preise von 1,6% ein organisches Wachstum von 4,5% ergibt. Ermöglicht wurde diese Zuwachsrate durch die starken Leistungen in der Zone Asien, Ozeanien und Afrika und in Nord- und Südamerika.

#### Wichtigste Schlüsselzahlen in USD (zur Veranschaulichung)

In Millionen USD (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)

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

	2003	2004
<b>Umsatz</b>	65 460	69 918
<b>EBITDA</b>	10 171	11 083
<b>EBITA</b>	8 189	8 840
<b>Reingewinn</b>	4 623	5 413
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	29 742	34 707
<b>Börsenkapitalisierung Ende Dezember</b>	96 674	101 980
<b>Pro Aktie</b>		
<b>Reingewinn</b>	USD 11.95	13.93
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	USD 76.85	89.35

#### Wichtigste Schlüsselzahlen in EUR (zur Veranschaulichung)

In Millionen EUR (mit Ausnahme der Angaben pro Aktie)

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

	2003	2004
<b>Umsatz</b>	57 805	56 197
<b>EBITDA</b>	8 981	8 908
<b>EBITA</b>	7 231	7 105
<b>Reingewinn</b>	4 082	4 350
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	23 641	25 467
<b>Börsenkapitalisierung Ende Dezember</b>	76 844	74 829
<b>Pro Aktie</b>		
<b>Reingewinn</b>	EUR 10.55	11.20
<b>Eigenkapital</b> vor der beantragten Gewinnverwendung der Nestlé AG	EUR 61.08	65.56

## Umsatz

### Starkes Umsatzwachstum trotz schwieriger Wirtschaftslage in Europa

	-	0	+	
Zusammensetzung des Umsatzes				
Organisches Wachstum				+4,5%
Internes Realwachstum (RIG)				+2,9%
Verkaufspreise				+1,6%
Akquisitionen und Veräusserungen				-2,4%
Wechselkurse				-3,5%

Der Umsatz der Gruppe belief sich auf CHF 86,8 Milliarden, eine Abnahme um 1,4% gegenüber 2003. Der Rückgang erklärt sich einerseits durch Währungsschwankungen, die mit einem Negativbeitrag von 3,5% des Umsatzes zu Buche schlugen, andererseits durch die Veräusserungen, die den Umsatz um 3,6% verringerten. Die positiven Umsatzbeiträge leisteten die Erwerbungen mit 1,2%, das interne Realwachstum mit 2,9%

sowie die Verkaufspreise und andere Faktoren mit 1,6%. Das interne Realwachstum und die Verkaufspreise ergeben zusammen ein organisches Wachstum von 4,5%.

Das interne Realwachstum misst den Volumenzuwachs, den Nestlé auf vergleichbarer Basis von einem Jahr zum anderen erzielt. Davon ausgeschlossen sind die Auswirkungen von Verkaufspreiserhöhungen. Das

organische Wachstum blieb zwar leicht unter unserem Ziel von 5-6%, bleibt aber nach wie vor eine beachtliche Leistung für ein Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen.

2004 ist das vierte Jahr in Folge, in welchem die Umrechnung des Umsatzes der Gruppe in Schweizer Franken zu einem Umsatzrückgang führte. Zum ersten Mal seit 2001 wurden allerdings im Berichtsjahr mehr Veräusserungen als Erwerbungen getätigt, was auf das Ausbleiben bedeutender Erwerbungen sowie auf die Veräusserung zahlreicher nicht strategischer Geschäftszweige oder solcher mit niedrigen Margen – einschliesslich Trinks, einer bedeutenden Vertriebsgesellschaft – zurückzuführen ist.

Umsatz 2004 <sup>(a)</sup>		Veränderungen 2004/2003		2004
In Millionen CHF		in CHF	in lokaler Währung	
Nach wichtigsten	USA	+1,1%	+9,5%	23 531
Märkten	Frankreich	-2,6%	-4,0%	8 306
	Deutschland <sup>(b)</sup>	-26,4%	-27,5%	6 128
	Grossbritannien	+3,8%	+0,6%	4 550
	Italien	-2,6%	-4,0%	4 387
	Brasilien	+2,8%	+5,7%	2 899
	Spanien	+2,8%	+1,4%	2 750
	Mexiko	+0,6%	+13,9%	2 710
	Japan	-4,6%	-3,1%	2 694
	Kanada	-7,7%	-6,6%	2 108
	Australien	+9,3%	+5,4%	1 820
	China (inkl. Taiwan)	+4,5%	+13,4%	1 593
	Schweiz	+1,6%	+1,6%	1 482
	Philippinen	+3,5%	+16,3%	1 314
	Russland	+5,8%	+7,8%	1 246
	Übrige Märkte	+3,7%	<sup>(c)</sup>	19 251
Nach Kontinenten	Europa	-5,0%	<sup>(c)</sup>	36 124
	USA und Kanada	+0,3%	<sup>(c)</sup>	25 639
	Asien	+0,6%	<sup>(c)</sup>	11 093
	Lateinamerika und Karibik	+2,3%	<sup>(c)</sup>	9 292
	Afrika	+6,2%	<sup>(c)</sup>	2 393
	Ozeanien	+9,8%	<sup>(c)</sup>	2 228
	Total Gruppe	-1,4%	<sup>(c)</sup>	86 769

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

<sup>(b)</sup> Verminderung des Umsatzes hauptsächlich wegen der Veräusserung von Trinks

<sup>(c)</sup> Vergleichswert nicht anwendbar



## Rentabilität

### EBITA-Margensteigerung – ausgewiesen und bei konstanten Wechselkursen

Das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Goodwill-Abschreibungen (EBITA) verharrte auf CHF 11,0 Milliarden und wurde durch die relative Stärke des Schweizer Frankens – insbesondere gegenüber dem US-Dollar und damit verbundenen Währungen – gebremst. Die ausgewiesene EBITA-Marge verbesserte sich von 12,5% auf 12,6%. Auf einer konstanten Währungsgrundlage wären die Margen sogar um weitere 30 Basispunkte gestiegen. Diese Zunahme um 40 Basispunkte bei konstanten Wechselkursen verdeutlicht den guten Verlauf unserer weltweiten Geschäftstätigkeit, da volatile Wechselkurse ausserhalb der Kontrolle des Managements sind.

Die Gestehungskosten der verkauften Produkte nahmen 2004 ab, sowohl in effektiven Zahlen als auch in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt. Diese Verbesserung lässt sich teils auf den

Einfluss von Erwerbungen und Veräusserungen, teils auf die Initiativen zur Kosteneinsparung auf Gruppenebene, vor allem Target 2004+, zurückführen. Die in Prozenten des Umsatzes ausgedrückten Verteilungskosten blieben unverändert bei 8,1%, während der Marketingaufwand und die Verwaltungskosten um 70 Basispunkte zunahmen. Dieser Anstieg ist zum Teil auch dem Einfluss von Erwerbungen und Veräusserungen zuzuschreiben.

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung stiegen um 20 Basispunkte auf 1,6% des Umsatzes. Dies widerspiegelt vor allem die Schaffung eines Business Technology Centres für GLOBE.

Der Reingewinn 2004 betrug CHF 6,7 Milliarden oder 7,7% des Umsatzes, verglichen mit CHF 6,2 Milliarden oder 7,1% im Vorjahr. Darin

eingeschlossen ist der Anteil von Nestlé von CHF 1,0 Milliarden an einem ausserordentlichen Gewinn von L'Oréal.

Der Reingewinn pro Aktie belief sich auf CHF 17.29, gegenüber CHF 16.05 im Vorjahr.

Die Nettofinanzierungskosten 2004 erreichten CHF 0,7 Milliarden, im Vergleich zu CHF 0,6 Milliarden im Vorjahr. Der effektive Steuersatz der Gruppe betrug zum Jahresende 30,6%, derweil der Basissteuersatz bei 28,2% lag.

## Ertrag auf investiertem Kapital, Investitionen in Sachanlagen und Mittelfluss

### Ertrag auf investiertem Kapital

Der Ertrag von Nestlé auf dem investierten Kapital exklusive Goodwill blieb unverändert bei 19,9%. Währungsschwankungen, insbesondere die Stärke des Euro und die Schwäche des US Dollar gegenüber dem Schweizer Franken, neutralisierten die Verbesserung der Rentabilität. Inklusive Goodwill verringerte sich der Ertrag auf dem investierten Kapital leicht auf 10,9%. Dies widerspiegelt den Einbezug von Dreyer's für das Gesamtjahr 2004, verglichen mit nur 6 Monaten im Jahre 2003.

### Investitionen in Sachanlagen

Die Investitionen in Sachanlagen blieben 2004 mit CHF 3,3 Milliarden oder 3,8% des Umsatzes auf dem gleichen Niveau wie 2003. Fast 28% der Investitionen flossen in die Zone Europa, wo die meisten unserer Fabriken liegen; die Zone Nord- und Südamerika erhielt rund 25%. An die Zone Asien, Ozeanien und Afrika gingen ungefähr 18% und an Nestlé Waters zirka 17%. Die Schlüsselprojekte betrafen *Nescafé* in Brasilien und Thailand, *Nestlé Aquarel* und Heimtierprodukte in Europa, Nestlé Waters und tiefgekühlte Sandwiches in den USA sowie ein Vertriebszentrum in Israel.

### Mittelfluss

Der Mittelfluss aus der Geschäftstätigkeit verbesserte sich von CHF 10,1 Milliarden oder 11,5% des Umsatzes auf CHF 10,4 Milliarden, was 12% des Umsatzes 2004 entspricht. Dies ist als besondere Leistung zu betrachten, wirkte sich doch die Schwäche des US-Dollars und der damit verbundenen Währungen negativ auf die Mittelflüsse aus. Der frei verfügbare Mittelfluss stieg 2004 auf CHF 6,6 Milliarden oder 7,7% des Umsatzes, verglichen mit CHF 6,3 Milliarden oder 7,2% des Umsatzes im Vorjahr.



# Nachhaltigkeit – grundlegend für unsere langfristige Strategie

Im Umgang mit den Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt stützt sich Nestlé auf die Nestlé-Unternehmensgrundsätze, die auf unserer Website ([www.nestle.com](http://www.nestle.com)) verfügbar sind. Diese beinhalten neben sämtlichen Aspekten unserer Zusammenarbeit mit allen Beteiligten auch die zehn Grundsätze der Uno-Initiative «Global Compact».

Ziel von Nestlé ist es, langfristigen Wert für ihre Aktionäre, Konsumenten und Kunden, ihre Mitarbeiter und die nationalen Volkswirtschaften zu schaffen. Ein Schlüsselement der Nestlé-Unternehmensgrundsätze besteht darin, nicht nach kurzfristigem Gewinn zu Lasten einer langfristigen Geschäftsentwicklung zu streben. Sozial verträgliche und nachhaltige Geschäftspraktiken sind nicht einfach nur ein Lippenbekenntnis: Sie sind ein wesentlicher Bestandteil unserer langfristigen Strategie.



### Unsere Mitarbeiter

Die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ist ein wesentlicher Faktor für dessen nachhaltige Geschäftsentwicklung. Nestlé ist seit langem für ihr positives Verhältnis gegenüber ihren Mitarbeitern bekannt.

Auf Grund ihrer weltweiten Präsenz wird Nestlé mit sozialen Fragen in Staaten mit unterschiedlichen Kulturen und Arbeitspraktiken konfrontiert. So müssen wir unter anderem sicherstellen, dass die Beziehungen zu unseren Mitarbeitern klaren Vorschriften unterliegen, die weltweit eingehalten werden. An den verhältnismässig wenigen Standorten ohne offizielle Gewerkschaftsvertretung setzen wir auf den Dialog mit der Belegschaft oder deren Vertretern und gewährleisten dadurch, dass wir den Bedürfnissen und Zielen unserer Mitarbeiter in vollem Umfang gerecht werden.

Die Nestlé-Politik über die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird weit verteilt und ist auch an Seminaren und Workshops ein Diskussionsthema. In sozialen Fragen braucht es Transparenz. Selbst wenn diese Fragen jeweils auf lokaler Ebene behandelt werden, ist sich jeder Nestlé-Manager darüber im Klaren, dass seine Haltung eine globale Politik widerspiegelt und er für unseren Ruf als Sozialpartner verantwortlich ist.

Arbeitskonflikte sind manchmal unvermeidlich. Auf unrealistische Forderungen von Gewerkschaften treten wir jedoch nicht ein. Ein Konsens ist zwar nicht immer möglich, trotzdem anerkennen wir das Recht der Gewerkschaften, ihre Interessen durch Massnahmen, die den vorherrschenden Gesetzen und Gepflogenheiten entsprechen, zu verteidigen. Unter solchen Umständen setzen wir den Dialog weiter fort und vertiefen ihn. Die Bereitschaft, Themen zur Sprache zu bringen, und die Entschlossenheit, langfristige Lösungen zu finden, stellen einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unserer Geschäftstätigkeit und der Gruppe dar. Wie in der Familie braucht es zuweilen auch in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zuerst Meinungsverschiedenheiten, um die Grundlage für eine gemeinsame Zukunft zu schaffen.

Wir fördern den fortlaufenden Dialog zwischen unseren Mitarbeitern und dem Nestlé-Management. Damit stellen wir sicher, dass sich unsere Geschäftstätigkeit nachhaltig entwickelt

Laut der Nestlé-Personalpolitik sind Arbeitskonflikte auf lokaler Ebene beizulegen. Damit wird sichergestellt, dass die Konflikte von jenen Personen behandelt werden, die unmittelbar für deren Lösung verantwortlich sind. Das hindert uns jedoch nicht daran, eine konstruktive Beziehung mit der Internationalen Union der Lebens- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) zu unterhalten. Diese Beziehung bildet eine Plattform, die beiderseits Verständnis für die Entwicklung ausgezeichneter Arbeitsbeziehungen zwischen den Sozialpartnern schafft.

Wir haben einen Europäischen Betriebsrat (EBR) gebildet, bevor die entsprechende Richtlinie der Europäischen Union in Kraft getreten ist und die Einrichtung eines solchen für zwingend erklärte. Der EBR kommt zweimal jährlich zusammen und wird von einem kleinen Lenkungsausschuss geführt, der sich ebenfalls zweimal im Jahr trifft. Bei diesen Zusammenkünften erhalten die Mitarbeiter, die ihre europäischen Kollegen vertreten, detaillierte Informationen über den Geschäftsgang in Europa; zudem tauschen sie Meinungen über soziale Fragen aus und machen Verbesserungsvorschläge. Nach unserem Dafürhalten funktioniert der EBR auf der Grundlage einer konstruktiven Beziehung. Nach wie vor halten wir Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter für wertvolle Partner und fördern den ständigen Dialog, wann immer Konflikte auftreten.

Im Bereich der Gesundheit und Sicherheit haben wir nach der Veröffentlichung der Nestlé-Politik betreffend Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit unsere Bemühungen, sichere Arbeitspraktiken als eine der gruppenweit wichtigsten Prioritäten voranzutreiben, weiter verstärkt. Wir sind der festen Überzeugung, dass sich Berufsunfälle und -krankheiten verhindern lassen, und tatsächlich ging deren Zahl zwischen 1999 und 2003 um 39% zurück.



Nestlé Brasilien hilft Zehntausenden von Kindern mit Hilfe von Spielen, Kochprojekten und Puppentheatern, sich gesünder zu ernähren

### Nestlé und die Öffentlichkeit

Befragungen von Kunden und Dritten haben ergeben, dass Nestlé bei den Konsumenten grosses Vertrauen genießt. Wir sind uns bewusst, dass die Kommunikation mit den Konsumenten für dieses Vertrauen ausschlaggebend ist. 2004 haben wir deshalb unsere Konzernprinzipien der Kommunikation von Nestlé (siehe Nestlé-Unternehmensgrundsätze und Nestlé-Website) überarbeitet und erweitert. In unseren Augen sind diese Richtlinien die umfassendsten der ganzen Nahrungsmittelindustrie. Sie enthalten spezielle Grundsätze betreffend Werbe- und andere Kommunikationsmassnahmen für Kinder und verbieten unter anderem eine Konsumentenkommunikation, welche die Leichtgläubigkeit von Kindern ausnutzt oder die Autorität von Eltern untergräbt. Des Weiteren setzen wir uns für eine ausgewogene Ernährung und aktive Lebensweisen ein.

Im dritten Jahr in Folge gehörte Nestlé im 22 Länder umfassenden GlobeScan Survey über die soziale Verantwortung der Unternehmen zu den drei Firmen, die von den an der Umfrage teilnehmenden Konsumenten im Zusammenhang mit sozialer Verantwortung am häufigsten genannt wurden. Als einen der Hauptgründe zählten die Befragten die hohe Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit der Produkte von Nestlé auf. Durchschnittlich 75% der in fünf Ländern der südlichen Halbkugel befragten Konsumenten sagten, dass Nestlé in puncto sozialer Verantwortung «zu den Besten» gehört bzw. über dem Durchschnitt liegt. Die besagten Länder waren Ghana, Südafrika, Nigeria, Brasilien und Indonesien.

Mit ein Grund für dieses Vertrauen ist unser Beitrag zur guten Ernährung in all diesen Ländern. In Brasilien zum Beispiel schulten wir im Rahmen des Erziehungsprojektes «Programa Nutrir» in 22 Regionen 80 000 Kinder in Ernährungsfragen. Bei dieser Initiative arbeiten Nestlé-Angestellte mit Organisationen zusammen, die mit Hilfe von Spielen, Kochprojekten und Puppentheatern gesunde Ernährungsgewohnheiten unterrichten. In Nigeria unterstützen wir den «Duchess Club». Diese nationale Frauengruppe führte 2004 für ihre 5000 Mitglieder Ernährungskurse durch und organisierte Workshops zum Thema



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



Der «Duchess Club» in Nigeria führt Ernährungskurse für Frauen durch, die an Marktständen im Freien Essen verkaufen



Im dritten Jahr in Folge gehörte Nestlé in einer 22 Länder umfassenden Umfrage über die soziale Verantwortung der Unternehmen zu den Firmen, die von den befragten Konsumenten im Zusammenhang mit sozialer Verantwortlichkeit am häufigsten genannt wurden... Durchschnittlich 75% der Konsumenten in fünf Ländern der südlichen Halbkugel sagten, dass Nestlé in punkto sozialer Verantwortung «zu den Besten» gehört bzw. über dem Durchschnitt liegt.

Nahrungsmittelsicherheit für mehr als 4000 Frauen, die an Marktständen im Freien Essen verkaufen.

Dieses Engagement für gesunde Ernährung bildet den Eckstein unserer Vermarktung von Säuglingsnahrung. In allen Ländern verfolgen wir die nationale Implementierung des diesbezüglichen Kodex der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und setzen in allen Entwicklungsländern freiwillig den gesamten Kodex um. Um für die Einhaltung von Gesetz und Kodex zu sorgen, führen wir umfassende Schulungen sowie interne und externe Kontrollen durch. Nestlé verfügt auch über ein eigenes Ombudsstellen-System für interne Hinweisgeber (sog. «Whistleblower»). Im Übrigen sind wir das einzige Unternehmen, das in den Entwicklungsländern von sich aus auf die Beschriftung und Vermarktung von Ergänzungsnahrung für Säuglinge bis sechs Monate (Zerealien, Säuglingsnahrung im Glas usw.) verzichtet. Ebenfalls als einziges Unternehmen wendet Nestlé den WHO-Kodex in den Entwicklungsländern auf jene «Phase 2»-Folgepräparate für Kleinkinder (über sechs Monate) an, die den gleichen Markennamen wie die Säuglingsanfangsnahrung haben.

2004 gab Nestlé dem Bureau Veritas, einem weltweit tätigen Prüfungsunternehmen mit Erfahrung im Bereich soziale Rechenschaftspflicht, den Auftrag, eine unabhängige Beurteilung der Vermarktung von Säuglingsnahrung durch Nestlé in drei afrikanischen Ländern seiner Wahl (Südafrika, Nigeria und Mosambik) durchzuführen. Bureau Veritas attestierte dem Unternehmen einen guten Bewusstseinsgrad für die Nestlé-Instruktionen und nationalen Gesetze sowie deren Einhaltung bei der Implementierung des WHO-Kodex (weitere Informationen hierzu entnehmen Sie dem «Afrika-Bericht», der dem Geschäftsbericht 2004 beiliegt).

#### Umweltschwerpunkte von Nestlé: Wasser, Klima und Energie

Unsere Umweltleistungs-Kennzahlen (EPI) zeigen, dass wir die Öko-Effizienz unserer Herstellungspraktiken fortwährend verbessern. Die Ergebnisse liefern die Bestätigung: In der Periode 2000-2003 ist es uns gelungen, das Wachs-

tum unseres Produktionsvolumens (32%) von unserem Verbrauch natürlicher Ressourcen zu entkoppeln. Die Kennzahlen 2003 erfassen 90% aller Nestlé-Fabriken, die ganzjährig in Betrieb waren. Detailliertere Informationen zu unseren Umweltleistungen entlang der gesamten Versorgungskette (inkl. neueste EPI) sind im Internet unter [www.environment.nestle.com](http://www.environment.nestle.com) verfügbar.

Unsere Umweltleistung verdanken wir vor allem dem Nestlé-Umweltmanagementsystem (NEMS), das in Einklang mit der internationalen ISO-Norm 14001 steht und für alle unsere Betriebsgesellschaften und Fabriken obligatorisch ist. Der umweltschonende Umgang mit Wasser gehört zu unseren höchsten Prioritäten. 2004 prüften wir die Wasserschutzbemühungen in unseren Fabriken. Neben den zahlreichen Massnahmen zur Senkung des Wasserverbrauchs und zur verstärkten Sensibilisierung zeigte die Überprüfung, dass Nestlé jedes Jahr durchschnittlich CHF 30 Millionen allein in den Bau und Ausbau von Kläranlagen in unseren Fabriken investiert.

Ebenfalls verstärkt haben wir unsere Anstrengungen, Energie zu sparen und die Emission von Treibhausgasen zu senken. Unsere Fabrik im chilenischen Graneros beispielsweise stellte ihre Luftheritzer und Heizkessel jüngst von Öl und Kohle auf Erdgas um, was sich in einer jährlichen Verringerung der Treibhausgasemissionen um 19000 Tonnen CO<sub>2</sub> niederschlug. Mit diesem Projekt leisteten wir Pionierarbeit für den Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung (Clean Development Mechanism, CDM) des Kyoto-Protokolls. Wir entwickelten die Methode zur Umstellung der Kesselfeuerung auf Erdgas und erhielten dafür die Bewilligung vom CDM-Board des Uno-Rahmenübereinkommens über Klimaänderungen.

Ein weiteres Beispiel ist unser Betrieb im japanischen Himeji, der die erste LNG-Hochleistungsfabrik (LNG, liquified natural gas; verflüssigtes Erdgas) mit Kraft-Wärme-Kopplung für Elektrizität und Dampf in Japan baute. Diese neue Fabrik braucht 19% weniger Brennstoff als die Vorgängeranlage und vermindert die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 41%, was einer jährlichen Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses

			2000	2001	2002	2003
Nestlé Umweltfortschritt	Wasserverbrauch	m <sup>3</sup>	8,40	7,63	6,20	5,78
	Energieverbrauch	Gigajoules (GJ)	3,61	3,44	3,08	2,83
	Abwasseranfall	m <sup>3</sup>	6,30	5,87	4,89	4,36
	Globaler Treibhauseffekt	kg CO <sub>2</sub>	191	178	155	142
	Versauerungs-Potenzial	kg SO <sub>x</sub> Äquival.	1,17	1,09	0,84	0,70
	Ozonabbauende Stoffe	g R-11 Äquival.	1,17	1,07	0,33	0,30
	Nebenprodukte/Abfälle	kg	70,4	69,5	58,3	52,9
	Nebenprodukte/Abfälle	%	72,6	72,3	78,1	79,7

Umwelteleistungs-Kennzahlen (EPIs) per Tonne Produkt

um 32 000 Tonnen entspricht. Nestlé Japan erhielt den New Energy Preis in Anerkennung dieser bedeutenden Innovation. Unser Programm zur Reduzierung der Verpackungen haben wir ebenfalls fortgesetzt. Ohne dabei die Produktequalität zu gefährden, beliefen sich die Einsparungen für Verpackungsmaterial zwischen 1991 und 2004 auf weltweit 275 000 Tonnen und CHF 500 Millionen.

#### Unsere Versorgungskette in der Landwirtschaft

Auch 2004 stellten wir sicher, dass die Qualität und Sicherheit unserer landwirtschaftlichen Rohstoffe gewährleistet ist. Unsere Initiativen sind auf nachhaltige Beschaffungsmethoden ausgerichtet (Beschaffung direkt bei den Bauern oder über den Handel) und konzentrieren sich auf zentrale Rohstoffe wie Milch, Kaffee und Kakao. Parallel dazu unterstützten wir nachhaltige landwirtschaftliche Produktionsmethoden und beteiligten uns an Wissensbildungsprogrammen auf Bauernhofebene.

In Bezug auf die nachhaltige Milchbeschaffung stellten wir Bauern, die unsere Fabriken mit Milch belieferten, weiterhin technische Beratung zur Verfügung; mehr als 300 000 Bauern erhielten dabei Unterstützung von über 800 Agrarfachleuten. Beim Kaffee profitieren Bauern von zahlreichen Projekten zur nachhaltigen Produktion, wie zum Beispiel in China, Indonesien, Mexiko, auf den Philippinen und in Thailand, wo sich die Unterstützung auf die Zulieferung bezieht. Zudem hat Nestlé verschiedene Projekte zur Ausarbeitung nachhaltiger Produktionsmethoden mit Handelsgesellschaften laufen (in Guatemala, Nicaragua und Vietnam).

Unsere Bemühungen, eine ökologische, wirtschaftliche und sozial nachhaltige Kakaoproduktion zu unterstützen, fügen sich in branchenweite Initiativen ein und werden mit Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen koordiniert. Im Mittelpunkt der Programme stehen soziale Aspekte, aber auch die Bekämpfung der Kinderarbeit in afrikanischen Ländern und diesbezügliche Missbräuche. Angegangen werden diese Programme zusammen mit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und den lokalen Regierungen. Nestlé ist ein Gründungsmitglied der Interna-

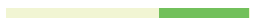
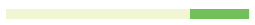
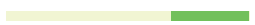
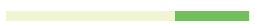
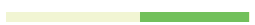

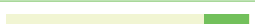
tional Cocoa Initiative und arbeitet zusammen mit der ILO sowie mit Gewerkschaften und humanitären Organisationen an der Beseitigung schädlicher Formen der Kinderarbeit. Nestlé beteiligt sich ferner aktiv an der World Cocoa Foundation und International Cocoa Organisation (ICCO), welche die nachhaltige Kakaoproduktion unterstützen, und berät und schult dazu Bauern in Afrika, Lateinamerika und Südostasien.

Die SAI-Plattform, Sustainable Agriculture Initiative (SAI) der Nahrungsmittelindustrie, findet zunehmend Anerkennung für ihre katalysierende Wirkung und die Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Entwicklung in der allgemeinen Landwirtschaft. Nestlé ist ein Gründungsmitglied dieser Organisationen. Weitere Informationen dazu finden Sie unter: [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).

#### Nestlé und die Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen zur Armutsbekämpfung

Rund die Hälfte unserer Fabriken und Mitarbeiter befinden sich in Entwicklungsländern, und etwa 3,4 Millionen Menschen (Mitarbeiter, Lieferanten und deren Familien) verdienen ihren Lebensunterhalt durch unsere geschäftlichen Aktivitäten. Dank unserem Ansatz für eine langfristige Geschäftsentwicklung konnten viele Menschen aus der Armut befreit werden, half er ihnen doch bei der Verbesserung ihrer beruflichen Fähigkeiten und verschaffte ihnen Zugang zu besser bezahlten, zuverlässigen Arbeitsgelegenheiten. Wir tragen somit zur Armutsminderung in ärmeren Ländern bei, indem wir (1) die Entwicklung und das Wachstum der jeweiligen Volkswirtschaften fördern und (2) Programme auf sozialer und Gemeindeebene unterstützen, die unseren positiven Einfluss auf die Gemeinschaft stärken. Im Folgenden werden kurz drei Projekte erläutert (ausführlichere Informationen finden Sie unter [www.nestle.com](http://www.nestle.com)), die wir aus über 50 möglichen Beispielen ausgewählt haben und die den Beitrag von Nestlé zu den United Nations Millennium Development Goals zur Armutsbekämpfung verdeutlichen:

**China: Zunahme des Milchkonsums** – Wir haben Zehntausenden von Milchbauern geholfen, die Nachfrage zu befriedigen, die im Zuge staatlicher Milchkonsumkampagnen zur

2004	Variation 2000-2004	
5,27		-37,3%
2,73		-24,4%
4,26		-32,3%
133		-30,4%
0,65		-44,8%
0,29		-75,5%
57,4		-18,4%
77,0		



Erhöhung der Milchproduktion  
im Kampf gegen die  
Unterernährung in China



Verbesserung der Wasser-  
versorgung in Äthiopiens  
Flüchtlingslagern



HIV/Aids-Prävention in Afrika

Bekämpfung der Unterernährung drastisch angestiegen ist. Im letzten Jahrzehnt hat der Nachfragebedarf um 100% zugenommen. Zusammen mit den Bauern arbeiteten wir deshalb an einem sicheren und nachhaltigen Produktionsausbau. Dadurch helfen wir den Bauern letztlich, ihr Einkommen zu erhöhen, und bieten Chinas Konsumenten gleichzeitig nahrhafte und erschwingliche Milchprodukte.

Äthiopien: sauberes Wasser für bedrohte Menschen  
– Gemeinsam mit dem Uno-Hochkommissariat für Flüchtlinge (UNHCR) verschafften wir im dürregeplagten Ost-Äthiopien 210 000 Menschen und ihren Herden Zugang zu sauberem Trinkwasser. Wir haben beträchtliche Investitionen in das Brunnen- und Wasserleitungssystem getätigt, und Hydrogeologen von Nestlé Waters erarbeiteten mit Uno-Experten ein ergiebiges und nachhaltiges Wassersystem für die kommenden Jahre.

Nigeria und Kenia: HIV/Aids-Prävention – Zusammen mit den Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften (IFRC) unterstützten wir landesweite Programme, die mehr als 800 000 Jugendliche zum Thema HIV/Aids-Prävention aufklärten. Hinzu kommen verschiedene andere staatliche HIV/Aids-Initiativen in ganz Afrika, Lateinamerika und Asien sowie Intensivprogramme zur Prävention und Behandlung von HIV/Aids unter unseren eigenen Mitarbeitern. Mehr dazu erfahren Sie in unserem Bericht «Das Engagement von Nestlé für Afrika», der diesem Geschäftsbericht beiliegt und auf unserer Website verfügbar ist.

#### Anerkennung

2004 figurierte Nestlé zum vierten Mal in Folge im Dow Jones Sustainability World Index und fand erstmals Eingang in den Dow Jones STOXX Index. Diese Indizes umfassen jene Unternehmen, die hinsichtlich ihrer sozialen und ökologischen Leistungen als weltweit führend gelten. Weitere Anerkennung erhielt Nestlé durch ihren 19. Platz im weltweit 100 Unternehmen umfassenden Index von AccountAbility, den 2. Rang (unter 32) in der Rangliste der Öko-Rating-Agentur Oekom Research, das «AA»-Rating (4. Platz unter 25) von Innovest und die Auszeichnung «Best in Class» von Storebrand SRI.

Verantwortungsbereiche: Lebensmittel und Getränke

## Zonen im Brennpunkt

2004 war einerseits geprägt von einem schwierigen geschäftlichen Umfeld für unsere Nahrungsmittel- und Wasseraktivitäten in Europa, andererseits von einer Verbesserung der Bedingungen gegenüber 2003 in Lateinamerika und Teilen der Zone Asien, Ozeanien und Afrika. Nestlé wusste dieses positivere Handelsklima zu nutzen und zeigte auch in den USA eine konstant starke Leistung, womit das schwächere Ergebnis in Europa grösstenteils aufgefangen werden konnte. Dieses Kapitel befasst sich ausführlich mit der Leistung von Nestlé in den verschiedenen Weltregionen.

		2002	2003	2004		
<b>Zone Europa</b>	Westeuropa	25 814	26 000	25 751		90,2%
In Millionen CHF	Mittel- und Osteuropa	2 254	2 574	2 812		9,8%
	Gesamtumsatz	28 068	28 574	28 563		100%
	Getränke	4 623	4 901	4 980		17,4%
	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	7 514	7 825	7 308		25,6%
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche	7 721	7 729	8 038		28,1%
	Schokolade, Süswaren und Biscuits	5 102	5 035	5 050		17,7%
	Produkte für Heimtiere	3 108	3 084	3 187		11,2%
	Gesamtumsatz	28 068	28 574	28 563		100%
	EBITA	3 442	3 561	3 492		12,2%
<b>Zone Nord- und Südamerika</b>	USA und Kanada	19 425	19 089	19 047		68,6%
In Millionen CHF	Lateinamerika und Karibik	9 868	8 566	8 729		31,4%
	Gesamtumsatz	29 293	27 655	27 776		100%
	Getränke	3 646	3 298	3 111		11,2%
	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	8 690	8 535	9 240		33,3%
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche	5 725	5 906	5 565		20,0%
	Schokolade, Süswaren und Biscuits	4 164	3 733	3 691		13,3%
	Produkte für Heimtiere	7 068	6 183	6 169		22,2%
	Gesamtumsatz	29 293	27 655	27 776		100%
	EBITA	4 189	4 150	4 152		14,9%
<b>Zone Asien, Ozeanien und Afrika</b>	Ozeanien und Japan	4 757	4 497	4 553		31,0%
In Millionen CHF	Übrige asiatische Märkte	6 234	5 819	5 926		40,4%
	Afrika und Mittlerer Osten	3 889	4 116	4 194		28,6%
	Gesamtumsatz	14 880	14 432	14 673		100%
	Getränke	5 110	4 770	4 812		32,8%
	Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	5 995	5 876	5 938		40,5%
	Fertiggerichte und Produkte für die Küche	1 791	1 822	1 889		12,9%
	Schokolade, Süswaren und Biscuits	1 441	1 415	1 456		9,9%
	Produkte für Heimtiere	543	549	578		3,9%
	Gesamtumsatz	14 880	14 432	14 673		100%
	EBITA	2 564	2 508	2 547		17,4%
<b>Nestlé Waters</b>	Europa	3 504	4 067	3 910		48,6%
In Millionen CHF	USA und Kanada	3 739	3 545	3 610		44,9%
	Übrige Regionen	477	454	519		6,5%
	Gesamtumsatz	7 720	8 066	8 039		100%
	EBITA	696	782	669		8,3%
	Einzelhandel	6 384	6 727	6 664		82,9%
	Haus- und Direktlieferung (HOD)	1 336	1 339	1 375		17,1%
	Gesamtumsatz	7 720	8 066	8 039		100%





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

## Zone Europa (EUR)

### Umsatz und Rentabilität

Europa litt unter dem schwierigen geschäftlichen Umfeld, das sich durch das beschränkte Wirtschaftswachstum, die höhere Sparquote der Haushalte und den verschärften Preiskampf unter den Einzelhändlern ergab.

Vor diesem Hintergrund konnten wir den Umsatz auf CHF 28,6 Milliarden halten vor allem dank der Stärke des Euro gegenüber dem Schweizer Franken. Wir erzielten ein organisches Wachstum von -0,4%, wobei Verkaufspreisanpassungen von 0,9% das negative interne Realwachstum von 1,3% teilweise kompensierten. Die Leistung beim internen Realwachstum wurde durch unser Speiseeisgeschäft verzerrt, das stark unter dem schlechten Wetter während der Sommermonate zu leiden hatte; dies stand in starkem Gegensatz zu den ausserordentlich guten Bedingungen im Vorjahr. Die Schwäche des Speiseeisgeschäftes überschattet die positive Entwicklung des internen Realwachstums bestimmter Schlüsselkategorien, vor allem von kulinarischen Produkten, löslichem Kaffee und Produkten für Heimtiere.

2004 betrug der EBITA der Zone CHF 3,5 Milliarden, die EBITA-Marge erreichte 12,2%. Die erfolgreichen Einsparungen im Zuge der Optimierung von Produktivität und Strukturaufwand im industriellen und administrativen Bereich konnten die Belastung durch die Vertriebskosten und die Markenunterstützung sowie den negativen Ein-

fluss geringeren Wachstums nur zum Teil ausgleichen. Am stärksten ging der Gewinn im Speiseeisgeschäft zurück, während die markantesten Rentabilitätssprünge in den Bereichen Schokolade und Süswaren, kulinarische Produkte und Tiefkühlprodukte zu verzeichnen waren.

Westeuropa wies sowohl beim organischen Wachstum als auch beim internen Realwachstum einen Rückgang um -1,1% bzw. -1,6% aus. Deutschland und Frankreich, die zwei grössten europäischen Märkte von Nestlé, die zusammen rund ein Drittel des Umsatzes der Zone ausmachen, bekamen die Auswirkungen der Konsumentenstimmung und des zunehmenden Preiskampfes unter den Einzelhändlern am stärksten zu spüren. Ihre Leistung wurde zudem durch den Einfluss ihrer umfangreichen Speiseeisgeschäfte behindert. Die meisten anderen Märkte, allen voran Spanien, Italien und Skandinavien, erzielten – abgesehen vom negativen Einfluss des Bereiches Speiseeis – ein positives organisches Wachstum.

Mittel- und Osteuropa erzielten ein organisches Wachstum von 7,9% und erreichten damit beinahe die Leistung vom Vorjahr; in den meisten Ländern war ein positiver Trend zu verzeichnen. Russland wies ein positives Wachstum aus, wurde aber in seiner Entwicklung zurückgebunden, da es im Zuge der erforderlichen Implementierung unserer eigenen Vertriebs- und Verkaufsorganisation und der damit einhergehenden beträchtlichen Lagerbereinigungen



Die Fabrik im schweizerischen Orbe beherbergt zugleich das Produkt-Technologiezentrum für Kaffee, die weltweit modernste Produktionsanlage für löslichen Kaffee (*Nescafé*) und die neue *Nespresso*-Fabrik, die für die Konsumenten auf der ganzen Welt produziert

zu Störungen kam. Von den anderen Ländern verzeichnete besonders die Ukraine ein erfreuliches Wachstum.

Die Zone Europa konnte ihre solide Stellung in den meisten Produktkategorien halten, auch trotz des schwierigen Geschäftsumfeldes. Dies unterstreicht die Stärke unserer strategischen Marken wie auch unsere Entschlossenheit, unsere wichtigsten Innovationen und Renovationen, Marken und Wachstumsmotoren weiterhin nachhaltig zu unterstützen. Von mehreren Initiativen verdienen folgende besondere Erwähnung:

Im Bereich Süßwaren lancierten wir in Italien unter der Marke *Perugina* ein neues Geschenksortiment für Fachgeschäfte und den Impulsverkauf. In Spanien wurde der Ausbau der *Caja Roja*-Palette weiter vorangetrieben sowie der Waffelnack mit Erfolg eingeführt. Die Lancierungen von *Cailler*-Vorzugsschokoladen in Tafelform in der Schweiz und die Einführung von *Kit Kat* in Polen und der Ukraine waren ebenfalls erfolgreich. In Grossbritannien festigten zahlreiche neue Initiativen die Position der Marke *Kit Kat* als bevorzugter Pausensnack der Konsumenten, wobei die Lancierung von *Kit Kat Editions* das beste Beispiel darstellt.

Bei den Produkten für Heimtiere erzielten wir ein ausgezeichnetes Ergebnis dank unserer Produkte im höheren und obersten Qualitätssegment wie *Pro Plan*, *ONE*, *Gourmet* und *Baker*.

Im Getränkebereich wurden neue Technologien eingeführt, die das Aroma und den Geschmack von *Nescafé* (löslicher Kaffee) verfeinern sowie die Cremigkeit und den Kaffeegeruch der verschiedenen Sorten von *Nescafé* Cappuccino intensivieren. Dank dieser Produktverbesserungen bauten wir unsere Führungsposition in dieser Produktkategorie weiter aus.

Bei den kulinarischen Produkten lancierten wir *Thomy les Sauces* in Deutschland und der Schweiz, *Envie de Sauces* unter der Marke *Maggi* in Frankreich sowie *Maggi Feel Good*, die bisher hauptsächlich eine Suppenreihe war, in Deutschland. Ferner haben wir die erfolgreiche Einführung der Teigprodukte von *Nestlé* und *Herta* weiter fortgesetzt.

Bei den Tiefkühlprodukten lancierten wir kürzlich ein neues Konzept der im Mikrowellengerät aufwärmbaren Snacks *Maggi Hot Pockets*. Diese Initiative begann Ende 2004 in Frankreich und wird 2005 auf andere Märkte ausgedehnt.

Im Bereich gekühlte Milchprodukte haben wir unsere neue Palette der Marke *Nestlé Sveltesse* in die Regale gebracht und zudem das Getränk *Geste Minceur* lanciert.

Im Speiseeisgeschäft wurde im dritten Quartal die *Mövenpick*-Palette in Deutschland neu lanciert. Gleichzeitig übernahmen wir das Speiseeisgeschäft von Valio in Finnland. Diese Übernahme fügte sich



Oben: In der Degustationsküche der *Maggi*-Fabrik in Singen (Deutschland) wird die Tagesproduktion jeweils auf ihre organoleptischen Eigenschaften hin geprüft. Rechts: Die Fabrik für Tiefkühlprodukte von *Stouffer's* in Springville (USA-Bundesstaat Utah)

harmonisch in unser Speiseeisgeschäft ein und verhalf Nestlé sowohl in Finnland als auch in der ganzen Nordischen Region zur Führungsposition.

Die Hauptinitiative im Bereich der Ausser-Haus-Verpflegung war die Lancierung eines neuen bedienungsfreundlichen *Nescafé*-Getränkessystems, das auf Convenience-Geschäfte und Kleinunternehmen ausgerichtet ist.

Wir bauten unser Angebot an Markenprodukten weiter aus. Damit nutzten wir das Wachstumspotenzial, das sich durch die zunehmende Akzeptanz von Harddiscountern bei den Konsumenten ergab, und verstärkten unsere Präsenz in diesem Verkaufskanal erfolgreich.

Wir haben unsere Strategie weiterverfolgt, nichtstrategische Bereiche und Marken abzustossen, und veräusserten daher unser Milchpulvergeschäft in den Niederlanden, unser Kartoffelgeschäft in den Niederlanden und in Deutschland sowie den Geschäftszweig Schokolade der Marke *Goplana* in Polen. Im August verkauften wir die Eismann-Gruppe. Eismann war im Direktvertrieb von Tiefkühlprodukten an private Haushalte tätig und bildete somit keine strategische Priorität.

#### Operationelle Effizienz

Dank Kosteneinsparungen in allen Sektoren konnten wir die Fixkosten auf dem Stand von 2003 halten. Der Hauptbeitrag von Target 2004+ in der Produktion war eine bedeutende Senkung unserer Kostenbasis, die in erster Linie durch Effizienzsteigerungen in den Produktionslinien und die Veräusserung bzw. Schliessung von elf Fabriken erzielt wurde, insbesondere in den Bereichen Milchprodukte, Schokolade, kulinarische Produkte

und Produkte für Heimtiere. Durch das Projekt FitNes erreichten wir eine weitere Steigerung der Produktivität von Verwaltungsfunktionen in allen wichtigen Märkten.

Die Bildung eines europaweiten Beschaffungswesens für wichtige Materialien in anfänglich zwölf Märkten ermöglichte 2004 erste Einsparungen. Die neue Struktur wird künftig sowohl in geografischer Hinsicht als auch in Bezug auf Materialien ausgedehnt werden.







#### Ausblick

2005 dürften sich weder die Konsumentenstimmung noch das Wettbewerbsumfeld verändern. Daher werden wir uns vor allem darauf konzentrieren, die Margen zu schützen und gleichzeitig unsere Marktanteile in den Schlüsselproduktkategorien zu festigen.

Die Initiativen zur Kosteneinsparung werden unsere Margen verteidigen und zusätzliche Mittel freizusetzen, um durch bedeutende Innovationen, Marken und Kategorien mit höherem Mehrwert Wachstum zu erzielen.

Mit unserer soliden Plattform in Mittel- und Osteuropa peilen wir ein substanzielles Wachstum in Ländern an, die sich steigender Konsumraten und wachsender Märkte erfreuen. In den wettbewerbsintensiven Märkten Westeuropas dürfte das Wachstum vor allem von unseren gezielten Innovationen und Renovationen wie auch von unserem Vorstoss in unterschiedliche Verkaufskanäle vorangetrieben werden.



		-	0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG)	USA und Kanada				+4,4%	+6,2%
und Organisches Wachstum (OG)	Lateinamerika und Karibik				+5,8%	+10,7%
	Zone Nord- und Südamerika				+4,8%	+7,7%
■ RIG ■ += OG						
Veränderung des Durchschnittskurses der wichtigsten Währungen gegenüber dem Schweizer Franken	USD					-7,7%
	BRL					-2,7%
	MXN					-11,7%

## Zone Nord- und Südamerika (AMS)

### Umsatz und Rentabilität

2004 war für die Zone Nord- und Südamerika ein hervorragendes Jahr mit einem Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt. Das organische Wachstum betrug 7,7%, wobei das interne Realwachstum 4,8% und die Preisentwicklung 2,9% beisteuerten. Trotz der Abwertung des US-Dollars um 8% gegenüber dem Schweizer Franken belief sich der Jahresumsatz auf CHF 27,8 Milliarden, was einer leichten Zunahme gegenüber 2003 entspricht.

Die EBITA-Marge der Zone betrug 14,9%, ein leichter Rückgang gegenüber den 15,0% von 2003. Dieser ist auf den ganzjährigen Einbezug von Dreyer's zurückzuführen, der die operationelle Verbesserung in anderen Teilen der Zone in den Hintergrund drängt.

Das organische Wachstum, zu dem ab Juli auch Dreyer's Grand Ice Cream Company beitrug, wurde durch die erfreulichen Wachstumsraten in Nord- (6,2%) und Lateinamerika (10,7%) ermöglicht.

Besonders stark war in den USA das interne Realwachstum in den Bereichen Leistungsernährung – hier vor allem dank der Zuwachsraten von *PowerBar* und *Pria Carb Select* – und Säuglingsernährung, namentlich *Nestlé Good Start*. Die Kategorie Tiefkühlprodukte konnte nach einem verhaltenen Start ebenfalls zulegen. Ausgezeichnete Leistungen zeigten in dieser Kategorie *Stouffer's* und

*Stouffer's Lean Cuisine*, die im dynamischen US-Nahrungsmittelmarkt neu ausgerichtet und somit konkurrenzfähiger gemacht wurden. *Hot Pockets* bekam Auftrieb durch die Markteinführungen von *Lean Pockets Ultra*, *Pot Pie* und Fruchtgebäck, alle mit reduziertem Kohlehydratgehalt. Im Bereich Speiseeis verzeichnete Dreyer's ein hervorragendes internes Realwachstum und profitierte dabei von der erfolgreichen Lancierung von *Dreyer's Grand Light*, einem kalorienreduzierten rahmhaltigen Speiseeis. Überdies konnten wir unsere Präsenz bei den *Nesquik*-Getränkeautomaten in Schulen ausdehnen und so mehr Kindern den Zugang zu Milchgetränken erschliessen.

Das Heimtiergeschäft in Nordamerika fand nach einem verhaltenen Jahr 2003 zu einem normaleren Wachstum zurück. Dabei wurde das interne Realwachstum von umfassender Innovation und Renovation sowie Preisanpassungen zum Ausgleich höherer Rohstoffkosten beflügelt. Diese starke Umsatzleistung ermöglichte dem Heimtiergeschäft eine Margenverbesserung, ungeachtet der gestiegenen Rohmaterialkosten. *Beneful Healthy Weight Management* war 2004 eine von vielen Innovationen, ebenso wie *Pet Promise*, eine Linie biologischer Heimtiernahrung, mit der wir nun auch im Bereich der Bio-Tiernahrung präsent sind. Unser lateinamerikanisches Geschäft wurde Ende 2003 durch die BSE-Thematik in Mitleidenschaft gezogen. Trotzdem zog der Absatz bei unseren Hauptmarken



In der *Stouffer's*-Fabrik sind die erfahrenen Mitarbeiter stolz darauf, dass ihre Produkte den Erwartungen der Konsumenten gerecht werden

stark an. Ausserdem wurde in Brasilien und Mexiko die *Beneful*-Marke erfolgreich eingeführt.

In Kanada bauten wir unsere Führungsposition im Bereich Süsswaren aus, was auf die Einführung neuer Produkte wie *Aero Caramel* zurückzuführen ist. Der Bereich Säuglingsernährung wuchs auch 2004 ausserordentlich gut. Eine starke Leistung zeigte dabei *Nestlé Good Start*, während das Segment Tiefkühlprodukte durch das Ende 2003 verhängte BSE-bedingte Embargo beeinträchtigt wurde. Im Segment FoodServices verkauften wir unser Kartoffelgeschäft an McCain Foods.

Unser lateinamerikanisches Geschäft erholte sich von den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen, die dort 2003 herrschten. Das interne Realwachstum fiel mit 5,8% deutlich stärker aus als im Vorjahr (-3,8%). Die Preiserhöhungen erreichten zwar nicht die dramatischen Niveaus von 2003, trugen aber dennoch 4,9% zum organischen Wachstum von 10,7% bei.

In Brasilien zogen Wachstum und Rentabilität nach einem verhaltenen Jahresbeginn an. Dies ist vor allem auf die Umsetzung unserer Vier-Pfeiler-Strategie, aber auch auf die Konjunkturerholung zurückzuführen. Die meisten Geschäftszweige, insbesondere die Sektoren Schokolade, Milchprodukte, Säuglingsnahrung und Gesundheitsernährung, zeigten eine gute Leistung. In Kategorien mit besonders starkem Wettbewerbsdruck, wie löslicher Kaffee und Getränke in Pulverform, bestehen bereits Pläne zur Verteidigung unserer führenden Marktposition.

Die Leistung Mexikos war einmal mehr ausgezeichnet. Wir erzielten weiteres Wachstum und hervorragende Margen und profitierten dabei von der raschen Produkte-

rotation an den Verkaufspunkten, zielgerichtetem Marketingsupport sowie bedeutender Innovation und Renovation. Sämtliche Kategorien trugen zu dieser Leistung bei, allen voran löslicher Kaffee und Schokolade. Der Erfolg des Schokoladenbereiches konnte dank unserem neuen Direktvertriebssystem ausgebaut werden; dieses soll zur Wachstumsförderung in anderen Kategorien weiterentwickelt werden. *Kit Kat Chunky* stiess bei seiner Einführung in Mexiko auf ein positives Echo.

Dairy Partners Americas (DPA), das Joint Venture von Nestlé mit Fonterra, weitete seine Geschäftstätigkeit aus und ist nun in fünf Ländern vertreten. Dem Ziel, eine kosteneffiziente Belieferung mit Frischmilch und Milchbestandteilen sicherzustellen und starke Positionen im Geschäft mit gekühlten und flüssigen Milchprodukten aufzubauen, ist man einen grossen Schritt näher gekommen. Gegenwärtig sind die einzelnen Joint Ventures der Allianz an dreizehn Standorten tätig und verarbeiten über 2,5 Milliarden Liter Frischmilch.

Die Umsatzleistung der Zone war auf die Vier-Pfeiler-Strategie zurückzuführen. Wir schufen eine dynamische Innovations- und Renovationsplattform, die auf unsere Hauptmarken ausgerichtet ist, sich auf unsere Kundenwünsche abstützt und durch neueste Technologien und Forschungskompetenzen vervollständigt wird. Die Zusammenarbeit der Märkte erwies sich dabei als Vorteil können sie doch so Entwicklungen gemeinsam vorantreiben und gegebenenfalls neue Aktivitäten regional lancieren. Die Produktverfügbarkeit («whenever, wherever, however») wurde durch vertriebskanalspezifische Markteinführungen, ein erweitertes Vertriebsnetz, gesteigerte Direktlieferungen und die Konzentration auf die Ausser-Haus-Verpflegung angegangen. Dabei legten wir unser Hauptaugenmerk





darauf, sowohl unsere Kommunikationsmassnahmen als auch unsere Investitionen in die Kommunikation qualitativ zu verbessern und deren Wirksamkeit zu erhöhen. Ferner konsolidieren wir zurzeit den Einkauf und die Planung unserer Werbung und werden dank unserer zentralen Dienstleistungen Grössenvorteile und Effizienzsteigerungen bei all unseren Konsumentenkampagnen erzielen.

#### Operationelle Effizienz

Die Margenleistung der Zone widerspiegelt unsere erfolgreichen Anstrengungen, die Kosten 2004 durch operationelle Effizienz zu senken. Die Optimierung der Nestlé-Produktionsinfrastruktur läuft weiter. Dazu bauen wir fokussierte, konkurrenzfähige und spezialisierte Fabriken. Die konzernweiten Initiativen Target 2004+ und FitNes haben unser System kostenmässig entlastet und werden auch künftig einen Schwerpunkt bilden. Wir nutzen unsere Grösse und steigern unsere Effizienz durch einen gemeinsamen Einkaufsansatz, der sämtliche Ausgabenkategorien betrifft und auf einem Netz von Experten beruht. Gegenwärtig richten wir in Nord- und Lateinamerika gemeinsame Dienstleistungszentren ein, damit sich unsere Geschäftseinheiten auf Wachstumssteigerungen und den Ausbau ihrer Marktanteile konzentrieren können. Im Übrigen haben wir Aktivitäten in der Grundnahrungsmittelherstellung wie die Kakaoverarbeitung und die Produktion von Schokoladenmassen und Basismilchpulver verkauft.

#### Ausblick

Unsere Massnahmen im Jahr 2004 beruhten auf unserer Vier-Pfeiler-Strategie und orientierten sich an drei Zielen: Wachstum, EBITA-Steigerungen und Marktanteilsgewinnen. Unsere Leistung 2004 bestätigt den Erfolg dieses Ansatzes. Auch 2005 werden die Konsumenten im Mittelpunkt unserer Tätigkeiten stehen, und

wir werden alles daransetzen, ihre Bedürfnisse durch unsere Marken und Produkte sowie unser Know-how zu befriedigen. Dank dieser Fokussierung, einem günstigen Wirtschaftsklima und der im Rahmen unserer Vier-Pfeiler-Strategie errichteten Plattform erwarten wir von der Zone weiterhin eine erfreuliche Entwicklung.



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

## Zone Asien, Ozeanien und Afrika (AOA)

### Umsatz und Rentabilität

2004 war erneut ein herausforderungsreiches Jahr für die Märkte der Zone AOA, wurden sie doch mit politischen Krisen im Irak und in Zentral- und Westafrika, Naturkatastrophen in Asien sowie steigenden Rohstoffpreisen und hohen Ölpreisen konfrontiert. Trotz dieses schwierigen Umfeldes belief sich der Umsatz auf CHF 14,7 Milliarden. Das interne Realwachstum konnte im Vergleich zum Vorjahr deutlich erhöht werden und lag Ende Jahr bei 4,6%. Das organische Wachstum betrug 6,9%.

Die EBITA-Marge der Zone erreichte 17,4%, unverändert verglichen mit 2003. Die Zone Asien, Ozeanien und Afrika litt unter höheren Betriebskosten (v.a. Milchpreise), die aber grösstenteils an die Konsumenten weitergegeben werden konnten. Die restliche Kostenzunahme wurde überwiegend durch die laufenden Initiativen zur Kosteneinsparung abgedeckt.

Japan erlebte allgemein eine Verbesserung seiner makroökonomischen Indizes. Allerdings war es für die Nahrungsmittelindustrie kein einfaches Jahr, da die Einzelhändler im Zuge einer neuen Verbrauchssteuerregelung bei den Produzenten um Preisreduktionen nachsuchten. Bis Juni lag Nestlé Japan über den Erwartungen, doch das aussergewöhnlich heisse Sommerwetter beeinträchtigte den Absatz von löslichem Kaffee und Sahnepulver

der Marke *Nescafé*. Gute Leistungen zeigten dagegen trinkfertige Getränke und das Süsswarengeschäft.

Das Einzelhandelsumfeld in Ozeanien blieb herausforderungsreich. Die bedeutendsten Grossverteiler lieferten sich einen aggressiven Konkurrenzkampf und versuchten, durch eine Umgestaltung ihrer Versorgungsketten die Kosten zu senken und ihre Eigenmarkenstrategien voranzutreiben. Trotzdem erreichte Ozeanien ein positives internes Realwachstum, was es seiner kontinuierlichen Fokussierung auf Innovation und seinem Wachstum ausserhalb des herkömmlichen Vertriebsweges über die Supermärkte verdankte. Auch die Gewinnmargen verbesserten sich, wobei die Initiativen zur Kosteneinsparung die erhöhten Ausgaben für die Marken mehr als ausglich.

Die Region China erzielte ein zweistelliges RIG und zeigt nach wie vor in allen Vertriebskanälen ein nachhaltiges und rentables Wachstum. Sie erreichte eine starke Leistung dank ihrer effizienten Lieferkette, fortlaufender Innovation und Renovation, der Ausdehnung und weiteren Festigung ihres Vertriebes sowie der Kommunikation des starken *Nestlé*-Markennamens. Alle Geschäftsbereiche und Vertriebskanäle dieses vielfältigen und hart umkämpften Riesenmarktes machen kontinuierliche Fortschritte.

Nestlé Philippinen blickt auf ein schwieriges Jahr zurück. Unsicherheiten auf Grund der Präsidentenwahl wirkten



Oben, die Fabrik für Milchprodukte in Shuangcheng war der erste Produktionsstandort von Nestlé in China. Sie wurde 1990 gebaut, beschäftigt 990 Mitarbeiter, kauft Milch bei rund 22 000 Bauern ein und bringt gegen 100 000 Menschen im näheren Umkreis einen direkten oder indirekten Nutzen

Links, in Afrika ist *Nescafé* dank Strassenverkäufern mit Handwagen jederzeit, überall und in der von den Kunden gewünschten Form erhältlich

sich auf das erste Halbjahr aus, wobei sich das schwierige Handelsumfeld auch in der zweiten Jahreshälfte fortsetzte. Die zunehmende Inflation sowie ein erhöhtes Bewusstsein für die wirtschaftlichen und finanziellen Schwierigkeiten des Landes drückten auf das Vertrauen der Konsumenten. Trotz dieser Umstände und zweier Preiserhöhungen infolge höherer Betriebskosten verzeichnete Nestlé Philippinen ein starkes Wachstum, insbesondere im zweiten Halbjahr. Die Marktanteile konnten gehalten oder ausgeweitet werden.

Das Geschäftsklima in der Region Süd- und Ostafrika war von stetem Wachstum, tieferer Inflation, niedrigeren Zinsen und einem stabileren Wechselkurs geprägt. Wir erreichten ein solides RIG auf Grund guter Leistungen in den Bereichen Nutrition und haltbare Milchprodukte. Die Rentabilität stieg dank dem guten Umsatzwachstum, der nachhaltigen Kostenkontrolle und Effizienzsteigerungen.

Die Region Malaysia/Singapur profitierte von einem wirtschaftlichen Aufschwung. Dabei liess Nestlé die meisten Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen hinter sich und steigerte zudem ihre EBITA-Margen. Viel Wert wurde auf die Senkung der Handelsbestände sowie auf die konsequente Fortsetzung von Innovation und Renovation gelegt.

Der Mittlere Osten erzielte erneut ein solides Umsatzwachstum, trotz der instabilen Lage im Irak, der Palästinenserfrage und der Sicherheitsbedenken in Saudi-

Arabien. Ermöglicht wurde dieses Ergebnis nicht nur durch die Golfstaaten, die von den hohen Ölpreisen profitierten, sondern auch von Syrien, Jordanien und dem Libanon, wo die höchsten Wachstumsraten erzielt wurden. Im Iran schlossen wir unser erstes ganzes Geschäftsjahr ab und erreichten unsere Ziele.

In Südasien bekam die Konsumentenstimmung 2004 immer neue Dämpfer: Unvorhergesehene Monsune in Indien, Überschwemmungen in Bangladesch sowie politischer Aufruhr – vor allem in Nepal, aber auch in Indien und Sri Lanka, die beide neue Koalitionsregierungen wählten – bremsten das Wirtschaftswachstum vorübergehend. Trotzdem gelang es uns, den Vertrieb zu festigen, unsere Führungsposition in einzelnen Kategorien zu verteidigen und auszubauen sowie eine strikte Kostenüberwachung aufrechtzuerhalten. Infolgedessen entsprach das interne Wachstum dem BIP-Wachstum, und dies bei einer gleichzeitig gesunden Rentabilität, die über jener regionaler Konkurrenten lag.

Am Jahresende wurde die Region von einem Tsunami heimgesucht, der für zahlreiche Gegenden verheerende Folgen hatte. Unsere Geschäftstätigkeit blieb zwar von grösseren direkten Auswirkungen verschont. Trotzdem sahen sich unsere lokalen Organisationen beträchtlichen Herausforderungen gegenübergestellt, auf die sie beispielhaft reagierten. Ihre Anstrengungen gingen weit



Oben: Nestlé-Milchsammelzentrum in China

Rechts: Quelle von San Pellegrino in Oberitalien

über jede unternehmerische Pflichterfüllung hinaus und waren ein wunderbarer Spiegel ihrer Engagements.

Indochina erreichte aufs Jahr gesehen ein zufriedenstellendes Ergebnis, vorab dank dem starken Wachstum im Geschäft mit Speiseeis, während andere Schlüsselproduktkategorien ihre Marktanteile ausweiten oder halten konnten. Die grösste Herausforderung in der zweiten Jahreshälfte rührte von höheren Rohstoff- und Verpackungskosten her, die durch ein vorübergehendes Verbot durch die Regierung von Verkaufspreiserhöhungen für viele Produkte zusätzlich verschärft wurde. Die Grundlagen unseres Geschäftes in Indochina sind sehr robust, weshalb wir vom anhaltenden Wirtschaftswachstum profitieren dürften.

In der Türkei brachten die Fortschritte im Hinblick auf einen EU-Beitritt sowie die Konjunkturerholung Stabilität und Vertrauen in den Markt. Nach dem Verkauf der gekühlten Milchprodukte stieg das anziehende RIG in den zweistelligen Bereich und brachte auch markante Rentabilitätsgewinne mit sich. Die Aussichten für ein weiterhin schnelles und rentables Wachstum sind sehr viel versprechend, haben wir uns doch in den meisten Schlüsselkategorien solide Marktpositionen erarbeitet.

#### Operationelle Effizienz

Im Berichtsjahr wurde für die Zone eine gemeinsame Versorgungskette geschaffen. Diese wird von Bangkok aus koordiniert und soll die Versorgungsleistung in der gesamten Zone verbessern. Im technischen Bereich wurden in den ASEAN-Staaten und in Ozeanien Projekte abgeschlossen, die darauf ausgelegt waren, optimale Strukturen für die technische Leitung auf Unternehmens- und Fabrikebene auszuarbeiten und die konzernweiten Dienstleistungen zu verbessern. Ferner griffen wir zur

Realisierung regionaler Projekte auf unsere ASEAN-spezifische Industriestruktur zurück. Dabei stützten wir uns auf einen gemeinsamen systematischen Ansatz, mit dem wir die Konsumenten besser verstehen und der uns hinsichtlich Innovation und Renovation eine Geschäftsstrategie und -ausrichtung ermöglicht, die letztlich zur effizientesten Nutzung unserer industriellen Struktur führt.

#### Ausblick

In der Produktion konnten bereits beträchtliche Kosteneinsparungen erzielt werden, wozu Target 2004+ und die Hochleistungsfabrik-Projekte beigetragen haben. Künftige Gewinnsteigerungen werden daher über solides Wachstum erzeugt werden. Dieses wiederum basiert auf fortlaufender Innovation und Renovation, aber auch auf dem enormen Potenzial, das die Zone infolge des erwarteten Bevölkerungsanstieges birgt.

Die Überalterung der Bevölkerung sowie Fettleibigkeit sind in AOA ebenfalls wichtige Themen. Unsere Ausrichtung als Nahrungsmittel-, Nutritions-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen sollte den Grundstein zur Entwicklung entsprechender Produkte legen.





		-	0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG)	USA und Kanada				+14,8%	+9,7%
und Organisches Wachstum (OG)	Europa				-9,3%	-8,4%
	Übrige Regionen				+7,6%	+9,1%
	Nestlé Waters				+2,4%	+0,6%

■ RIG ■+■= OG

## Nestlé Waters

### Umsatz und Rentabilität

Der Umsatz blieb mit CHF 8,0 Milliarden nahezu unverändert. Das organische Wachstum betrug 0,6%, wobei das interne Realwachstum 2,4% und die Preisentwicklung ein Minus von -1,8% beisteuerten. Diese geringe Wachstumsrate war der Hauptgrund für den Rentabilitätsrückgang. Die EBITA-Marge sank von 9,7% des Umsatzes auf 8,3%.

Das interne Realwachstum von Nestlé Waters fiel 2004 regional sehr unterschiedlich aus. Während Nordamerika zu den ausgezeichneten Wachstumsraten von vor zwei Jahren zurückfand, brach das Wassergeschäft in Europa wegen des schlechten Sommerwetters ein. Da Nestlé Waters etwa die Hälfte des Umsatzes in Europa generiert, wirkte sich dies unweigerlich auf das Wachstum als Ganzes aus. Der Mittlere Osten, Afrika und Lateinamerika leisteten alle einen positiven Beitrag.

In bestimmten Märkten senkten wir die Verkaufspreise mit dem strategischen Ziel, bei ausgewählten Marken unseren Marktanteil zu behaupten. Am augenfälligsten war dies im grossen nordamerikanischen Markt, wo wir die tieferen Preise mit Effizienzsteigerungen, Einsparungen bei den Verwaltungskosten sowie markant höherem Umsatz und Marktanteil mehr als ausgleichen konnten. Andererseits erhöhten wir die Preise in Teilen Europas, des Mittleren Ostens, Afrikas und Lateinamerikas.

Nestlé Waters fasste dank Joint Ventures mit der Pulmone Group und The Coca-Cola Company bei den Haus- und Bürodirektlieferungen (HOD) in Südkorea und Indonesien Fuss. Der Eintritt in diese bedeutenden Märkte steht in Einklang mit unserer Strategie, unser Geschäft punktuell an Märkten auszubauen, die ein rentables Wachstum auf hohem Niveau bieten.

Die schwachen Beiträge verschiedener lokaler und internationaler Marken, insbesondere in Europa, wurden durch die kräftige Entwicklung von Wasser der Marke *Nestlé* teilweise wettgemacht. *Nestlé Pure Life* und *Nestlé Aquarel* erzielten in den meisten ihrer 34 Märkte erneut ein starkes Wachstum von global über 45%, wobei der Jahresumsatz CHF 600 Millionen, das heisst 2,2 Milliarden Liter, überstieg.

Das insgesamt geringe organische Wachstum hatte den grössten negativen Einfluss auf die Rentabilität, konnten doch Sparmassnahmen in der Produktion und der Versorgungskette und die Kontrolle der Fixkosten dies nur teilweise ausgleichen. Die Kosten für PET, unser wichtigstes und an den Erdölpreis gebundenes Rohmaterial, stiegen im Jahresverlauf beträchtlich an und konnten ebenfalls nur teilweise durch ein gutes Einkaufsmanagement wettgemacht werden. Ausserdem litten unsere Exporte aus Frankreich und Italien unter der ungünstigen Wechselkurs-





2004 lieferten die drei Fabriken von Poland Spring 2,1 Milliarden Flaschen Wasser aus. Damit ist *Poland Spring* die grösste Marke von Nestlé Waters in den USA und in Kanada

entwicklung, namentlich beim Währungspaar USD/EUR. Im Zusammenhang mit der Integration der in den letzten drei Jahren gekauften europäischen HOD-Geschäfte entstanden zudem einmalige Kosten. Diese Integration wird 2005 abgeschlossen werden.

Schliesslich lastete auch die im Vergleich zu anderen Ländern und zur Konkurrenz geringe Produktivität unserer Fabriken in Frankreich auf den Rentabilitätszahlen. Wir werden unsere Produktivität und Rentabilität in Frankreich entweder mit Massnahmen wie Frühpensionierungsplänen und Neustrukturierungen oder durch den Verkauf bestimmter Marken verbessern.

#### USA und Kanada

In Nordamerika erzielte das Geschäft mit abgefülltem Wasser im Einzelhandel, in dem Nestlé die Spitzenposition einnimmt, erneut ein gutes Wachstum, obwohl der Konkurrenzdruck wiederum zu Preissenkungen führte.

Im Januar 2004 passten wir unsere Preise für bestimmte Marken, Regionen und Vertriebskanäle an, um mit dieser erfolgreichen Strategie unseren Marktanteil zu behaupten. Das globale organische Wachstum erreichte 9,7%, dank eines Marktanteilzugewinns im PET-Geschäft in allen erfassten Märkten um 190 Basispunkte.

Mit internationalen Marken wie insbesondere *Perrier*, *S.Pellegrino* und *Acqua Panna* gelang uns eine Markterweiterung in der Ausser-Haus-Verpflegung für gehobene Ansprüche im zweistelligen Wachstumsbereich. Unsere regionalen Marken wie *Poland Spring* und *Zephyrhills* mit einer starken Präsenz im jeweiligen Lokalmarkt konnten ebenfalls Anteile hinzugewinnen.

Unsere Marke für kostengünstiges Wasser, *Nestlé Pure Life*, wird in den USA und in Kanada vertrieben und spielte eine wichtige Rolle in der Verteidigung der Marktanteile im regionalen Geschäft mit Quellwassermarken. Zudem trug sie stark zum globalen Wachstum bei.

Das HOD-Geschäft blieb vorwiegend stabil und entsprach damit der Marktentwicklung. In den USA geriet der HOD-Markt unter Druck, weil die Preise im Retailgeschäft mit PET-Flaschen sanken und das profitable Vermietungsgeschäft für Kühlgeräte erodierte. Kostensenkungsinitiativen, neue Dienstleistungsangebote und ein Umsatzwachstum bei Nebenprodukten wie Bechern und kleinen Wasserflaschen trugen zum Ausgleich des Umsatzrückganges bei den Grossflaschen (ca. 19 Liter) und der Kühlgerätemiete bei.

Alle Retail- und HOD-Geschäfte von Nestlé Waters North America Inc. zusammengenommen weiteten jedoch die EBITA-Marge aus und erzielten ein organisches Wachstum von 9,7%.

#### Europa

Die Wasserbranche in Europa hat ein schwieriges Jahr hinter sich: Auf die Hitzewelle vom Vorjahr mit einem Rekordkonsum folgte 2004 ein Sommer mit schlechtem Wetter; das Wassergeschäft wurde von den Medien so aufmerksam wie nie zuvor verfolgt, nicht zuletzt wegen des Rückzuges eines Konkurrenten; preisgünstigere Marken und Handelsmarken lagen im Trend, worunter der Marktanteil aller grossen Wasserproduzenten litt; zudem wirkte sich in Deutschland die Einführung des obligatorischen Flaschenpfandes negativ auf das Geschäft aus, da der Vertrieb von Handelsbehältern aus PET eingeschränkt wurde.



Das organische Wachstum von Nestlé Waters betrug in Europa –8,4%, wobei der Umsatz CHF 3,9 Milliarden erreichte. Die EBITA-Marge sank ebenfalls gegenüber dem Vorjahr. Die Konsumtrends schlugen sich in ganz Europa in unseren Zahlen nieder. Unsere internationalen, hauptsächlich in Europa vertriebenen Marken sowie unsere lokalen Marken des höheren Qualitätssegmentes litten am stärksten unter der Marktentwicklung. *Nestlé Aquarel* war ein Lichtblick und erzielte dank der Positionierung als kostengünstiges Wasser ein organisches Wachstum von 40%.

2004 war das erste volle Jahr im Integrationsprozess unserer europäischen HOD-Geschäfte. So haben wir die Kundenlisten bereinigt, zweifelhafte Forderungen abgeschrieben, den Service an unrentable Kunden eingestellt und Depots geschlossen. Daraus ergab sich ein leicht rückläufiges Umsatzwachstum. Wir sind jedoch zuversichtlich, dass das Geschäft bei vollständiger Integration massgeblich zum Umsatz- und Gewinnwachstum beitragen und beträchtliche Synergien mit dem Retailgeschäft bieten wird.

#### Übrige Regionen

In der übrigen Welt erzielten wir, wenn auch von einem relativ tiefen Niveau aus, allgemein gute Ergebnisse. Die meisten Märkte im Mittleren Osten, in Lateinamerika und Asien wiesen zweistellige Wachstumsraten auf. Besonders eindrücklich waren die Leistungen von China, Ägypten, Brasilien und Argentinien, deren organisches Wachstum 30% überschritt, wobei die Weltmarke *Nestlé Pure Life* im Vordergrund stand. Die Rentabilität konnte in diesen Regionen erneut gesteigert werden.

#### Ausblick

Nach dem Rückschritt 2004 in Europa dürfte der globale Markt für abgefülltes Wasser 2005 innerhalb der Getränkekategorien wieder am raschesten wachsen. Es ist mit hohen einstelligen Zuwachsraten zu rechnen. Wir denken, dass der Wertzuwachs noch leicht hinter dem Umsatzwachstum zurückbleiben wird, da die Konsumenten weiterhin tendenziell billigere Angebote wählen.

Nestlé Waters wird voraussichtlich zu einem normaleren Wachstum zurückfinden und die stärksten Wachstumsimpulse von Nordamerika sowie weniger reifen Märkten in Europa und aufstrebenden Ländern erhalten. Eine solche Leistung, kombiniert mit anhaltenden Anstrengungen zur Effizienzsteigerung, führt unter normalen Umständen auch zu einer Ausweitung der EBITA-Margen.

# Führungsrolle im dynamischen Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft

Nestlé übertraf in den letzten zehn Jahren mit ihrem durchschnittlichen organischen Wachstum von rund 5% den Branchendurchschnitt. Dies verdanken wir unserer im letzten Kapitel erörterten breiten geografischen Präsenz, den selektiven Tätigkeitsbereichen, unserer Führungsrolle in diesen Bereichen, sei es global oder am jeweils dynamischsten Markt eines jeden Bereiches, und der starken Bindung der Konsumenten an unsere Marken.




Im folgenden Kapitel betrachten wir 2004 aus dem Blickwinkel unserer Produktgruppen. Im Vordergrund stehen dabei die Ergebnisse und ihre grössten internen Einflussfaktoren wie Innovation und Produktverfügbarkeit, sowie externe Faktoren wie die Rohmaterialkosten.

		2002	2003	2004		
<b>Getränke</b>	Löslicher Kaffee	8 287	8 046	8 079		37,1%
In Millionen CHF	Nestlé Waters	7 720	8 066	8 039		36,9%
	Übrige	7 318	7 408	5 675		26,0%
	Gesamtumsatz	23 325	23 520	21 793		100%
	EBITA	4 075	4 038	3 867		
<b>Milchprodukte,</b>	Milchprodukte	12 339	11 208	10 791		45,8%
<b>Nutrition und Speiseeis</b>	Nutrition	5 143	5 003	5 223		22,1%
In Millionen CHF	Speiseeis	5 010	6 147	6 557		27,8%
	Übrige	884	925	1 011		4,3%
	Gesamtumsatz	23 376	23 283	23 582		100%
	EBITA	2 756	2 796	2 682		
<b>Fertiggerichte und</b>	Tiefkühl- und gekühlte Produkte	8 711	9 484	9 212		58,0%
<b>Produkte für die Küche</b>	Kulinarische und andere Produkte	7 123	6 584	6 666		42,0%
In Millionen CHF	Gesamtumsatz	15 834	16 068	15 878		100%
	EBITA	1 712	1 884	1 924		
<b>Schokolade, Süßwaren</b>	Schokolade	8 493	8 155	8 181		79,8%
<b>und Biscuits</b>	Süßwaren	1 306	1 231	1 205		11,7%
In Millionen CHF	Biscuits	975	854	872		8,5%
	Gesamtumsatz	10 774	10 240	10 258		100%
	EBITA	1 180	1 047	1 153		
<b>Produkte für Heimtiere</b>	USA und Kanada	6 498	5 642	5 661		57,0%
In Millionen CHF	Europa	3 108	3 084	3 187		32,1%
	Übrige Regionen	1 113	1 090	1 086		10,9%
	Gesamtumsatz	10 719	9 816	9 934		100%
	EBITA	1 418	1 444	1 446		
<b>Nestlé FoodServices*</b>	Zone Europa	2 849	3 029	3 016		46,6%
(Ausser-Haus-	Zone Nord- und Südamerika	1 971	1 935	1 804		27,8%
Verpflegung)	Zone Asien, Ozeanien und Afrika	1 786	1 577	1 655		25,6%
In Millionen CHF	Gesamtumsatz	6 606	6 541	6 475		100%
<b>Alcon</b>	Gesamtumsatz	4 661	4 579	4 857		
In Millionen CHF	EBITA	1 188	1 243	1 454		
<b>Assoziierte</b>	Anteil von Nestlé am Ergebnis	504	593	1 588		
<b>Gesellschaften</b>						
In Millionen CHF						
<b>Pharmazeutische</b>	Anteil von Nestlé am Umsatz	471	473	467		
<b>und kosmetische</b>						
<b>Joint Ventures</b>						
In Millionen CHF						




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

## Getränke

Mit der Neulancierung von *Nescafé*, der am meisten konsumierten löslichen Kaffeemarke der Welt, geniessen die Konsumenten nun ein noch raffinierteres *Nescafé*-Erlebnis. Die Cappuccino-Palette sowie *Nespresso* setzten ihren raschen Expansionskurs fort und wiesen weltweit ein Wachstum im zweistelligen Bereich auf.

Verteilung des Umsatzes*	Zone EUR		4 980
In Millionen CHF	Zone AMS		3 111
	Zone AOA		4 812

\* ohne Nestlé Waters und Umsatz in anderen Aktivitäten

			RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG)	Löslicher Kaffee		+2,1%	+2,3%
und Organisches Wachstum (OG)	Nestlé Waters		+2,4%	+0,6%
	Total		+2,7%	+2,5%

■ RIG    ■ + OG

Der Umsatz erreichte CHF 21,8 Milliarden. Das interne Realwachstum belief sich auf 2,7% und das organische Wachstum auf 2,5%. Die EBITA-Marge stieg auf 17,7% des Umsatzes und profitierte dabei von der Veräusserung von Trinks.

Ende 2004 stiegen die Rohkaffeepreise signifikant an. Wie im letztjährigen Nestlé-Kaffeebericht dargelegt, arbeiten wir aktiv mit allen Partnern auf dem langen Weg von der Plantage bis zur Tasse daran, die schwierige Lage der Kaffeebauern zu verbessern. Unseres Erachtens können wir mit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit die Produktion weiterer Bauern auf ein nachhaltiges Niveau bringen: nachhaltig aus wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Sicht.

In Kaffeeanbauländern haben wir Pilotprojekte mit Handelspartnern gestartet. Zudem unterstützen wir die Bemühungen, in den Verhaltenskodex für die Kaffeewirtschaft (Common

Code for the Coffee Community) auch Nachhaltigkeitsaspekte zu integrieren.

Nestlé engagiert sich langfristig für den nachhaltigen Kaffeeanbau. Wir erwarten keine kurzfristigen Resultate, aber einen bleibenden Erfolg der Bemühungen. Schliesslich bieten wir Bauern Hilfe zur Selbsthilfe.

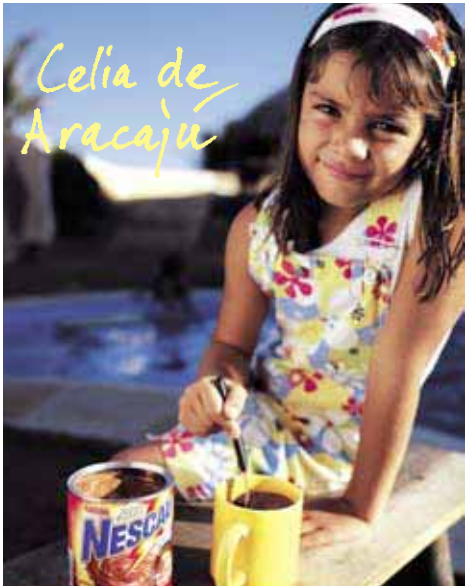
Nestlé will zudem schwerpunktmässig die Kaffeenachfrage ankurbeln. Zusammen mit Kaffeeverbänden fördern wir das Bewusstsein, dass sich Kaffee positiv auf Körper und Geist auswirkt und tauschen das entsprechende Wissen mit Vertretern des Gesundheitswesens aus. Allzu oft wurde Kaffee mit angeblich negativen Effekten in Verbindung gebracht. Eine bessere Kommunikation wird das einseitige Bild wieder zurechtrücken, so dass die Konsumenten ihr Lieblingsgetränk mit Freude geniessen können.

Qualität und Innovation tragen ebenfalls massgeblich zur Steigerung der Nachfrage nach Kaffee bei. 2004

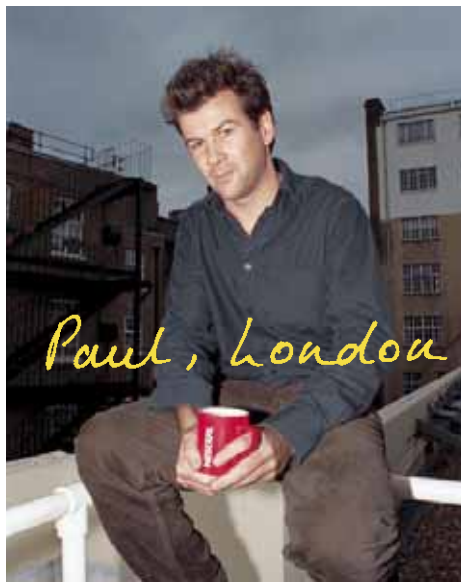
wurde ein mehrjähriges F&E-Projekt abgeschlossen, das in die erneute Markteinführung von *Nescafé*-Sorten für anspruchsvolle Kaffeetrinker mündete. Dank eines bislang ungekannten Koordinationsaufwandes führte diese europaweite Marktneueinführung zu einer für den Konsumenten besseren Qualität und gleichzeitig auch zu einer höheren Produktionseffizienz. Als letzter Schritt wurde dann die neue Fabrik für löslichen Kaffee in Orbe (Schweiz) eröffnet. Die erfolgreiche Produktlinie *Nescafé* Cappuccino ist ein weiteres Beispiel einer europaweiten Marktneueinführung. Beide Lancierungen bescherten den jeweiligen Produktkategorien ein erfreuliches Wachstum. Die Cappuccino-Palette wächst im zweistelligen Bereich.

Mexiko kann auf ein ausgezeichnetes Jahr 2004 zurückblicken und hat nach einigen schwierigen Jahren zu einem klaren Wachstumstrend zurückgefunden. Das übrige Nordamerika entwickelte sich dagegen langsamer.





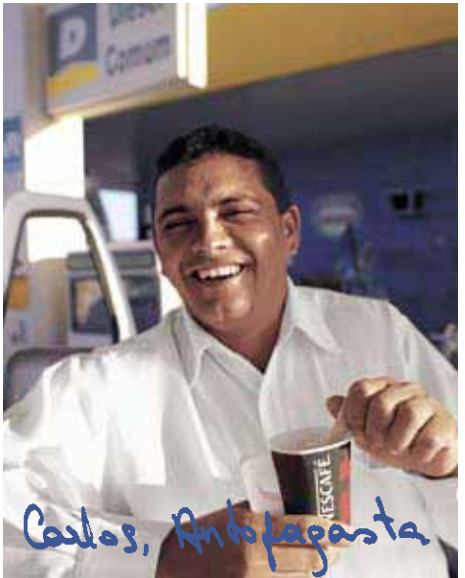
Celia de Aracaju



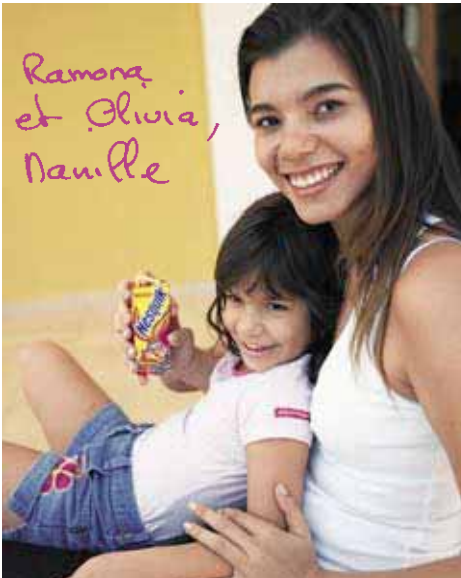
Paul, London



ARNI EN QANAAQ



Carlos, Antofagasta



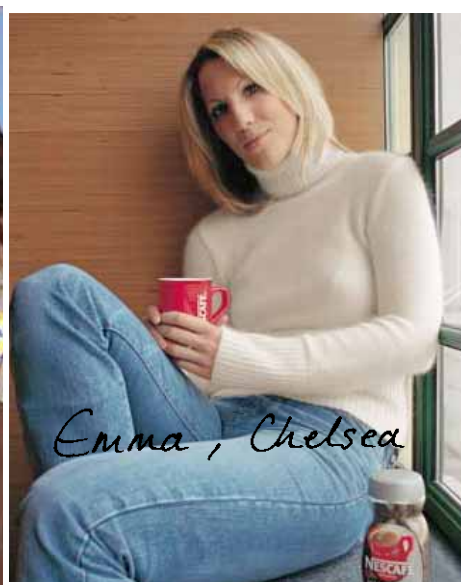
Ramona et Olivia, Nanterre



Carlos, Beach Raid



Meus primos, Verão



Emma, Chelsea



Nespresso Milano

Der japanische Markt war einmal mehr hart umkämpft. Unser Geschäft profitierte jedoch von umfangreichen Neueinführungen in den letzten Monaten des Jahres. Diese dürften auch 2005 positiv zu Buche schlagen.

Bei den Schokoladen- und Malzgetränken lagen die Preise für Kakao-pulver 2004 deutlich tiefer als im Vorjahr. Damit gewann der Markt insgesamt etwas an Stabilität zurück.

*Milo*, das sich sowohl in den Industrieländern als auch an den aufstrebenden Märkten ausgezeichnet entwickelt, sorgte in der Region Asien, Ozeanien und Afrika für hohe Wachstumsraten. In verschiedenen Ländern, vor allem in Afrika, wurde *Milo* erstmals auf den Markt gebracht. In Europa und Nordamerika entwickelte sich *Nesquik* erfreulich und gewann Marktanteile hinzu.

Eine unserer Hauptinitiativen zielte auf einen höheren Ernährungsnutzen der Nestlé-Marken ab. Dazu führten wir in mehreren Märkten neue Produkte ein: *Nesquik Plus* in Europa sowie markengeschützte aktive Zusatznutzen wie *Nutri Active B* in *Nesquik* in Lateinamerika und *Actigen-E* in *Milo*-Produkten in allen Vertriebsländern und in *Nescau*-Produkten in Brasilien. Erwähnenswert unter den Markteinführungen waren *Nesquik Junior* in Spanien und die Neulancierung von *Nesquik Syrup* in den USA.

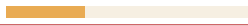





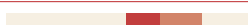

Im *Nespresso*-Geschäft wurden ein internes Realwachstum von über 30% und ein Umsatz von über CHF 600 Millionen erzielt. Dieses gute Ergebnis ist im Lichte des hart umkämpften Marktes mit Portionskaffee zu sehen und lässt sich auf die entscheidenden Wettbewerbsvorteile von *Nespresso* zurückführen: beste Trinkqualität, zahlreiche Geschmacksrichtungen, individuelle Auswahl, technologisch ausgereifte Maschinen und sehr komfortable Bedienung. Ausschlaggebend waren aber auch die erweiterte Auswahl an Kaffeesorten (neue *Lungo*-Aromen) und Maschinenmodellen sowie das neue *Nespresso Essenza*-System. An den Erneuerungen beteiligt waren Miele, Siemens und De Longhi.

Der *Nespresso*-Club und die Internet-Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung. Unter dem Markennamen *Nespresso* wird nun eine Hochglanzzeitschrift veröffentlicht; zudem stieg die Zahl der *Nespresso*-Läden auf 34 in 14 Ländern an. *Nespresso Professional* wächst ebenfalls rasch: Ein breiteres Kaffeeangebot und neue Vertriebskanäle in der Ausser-Haus-Verpflegung sorgen dafür, dass immer mehr Konsumenten *Nespresso* jederzeit, überall und in der gewünschten Form genießen.

Unser Joint Venture mit Coca-Cola, Beverage Partners Worldwide, wuchs bei einem internen Realwachstum von 1,8% langsamer als 2003. Der Grund dafür war die schlechte Sommersaison in Europa.

## Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis

Diese Produktkategorie steht im Zentrum der strategischen Ausrichtung von Nestlé auf Nutrition, Gesundheit und Wellness. Wachstumsimpulse erhielt sie von innovativen markengeschützten aktiven Zusatznutzen, der Differenzierung und Segmentierung des Konsumentennutzens und der Entwicklung neuer Technologien, welche die Auffassungen der Konsumenten von Speiseeis wandeln dürften.

Verteilung des Umsatzes*	Zone EUR		7 308
In Millionen CHF	Zone AMS		9 240
	Zone AOA		5 938
* ohne Umsätze bei anderen Aktivitäten			
		-      0      +	
Internes Realwachstum (RIG)	Milchprodukte		+2,2%
und Organisches Wachstum (OG)	Nutrition		+5,9%
	Speiseeis		-1,2%
	Total		+2,4%
			

Der Umsatz erreichte CHF 23,5 Milliarden. Das interne Realwachstum belief sich auf 2,4% und das organische Wachstum auf 5,4%. Die EBITA-Marge sank auf 11,4% des Umsatzes, was die Folge des ganzjährigen Einbezuges von Dreyer's ist.

Der Bereich haltbare Milchprodukte erzielte, in erster Linie dank unserer Konzentration auf Innovation und Renovation, ein erfreuliches internes Realwachstum und weitete seinen Marktanteil aus.

Das Ernährungssystem für Folgemilch *Nido 1+*, *3+*, *6+* mit markengeschütztem Zusatznutzen entwickelte sich ausgezeichnet, vorab in Mexiko, Indonesien und Kolumbien. Auch die anderen Kindermilchaktivitäten verzeichneten einen starken Umsatz.

Der Bereich gesüsste Kondensmilch wuchs ebenfalls kräftig, vor allem am grössten Markt, Brasilien. Dies lässt sich auf die Lancierung einer attraktiven Dosenform zurückführen.

Das Teesahnegeschäft in Pakistan (UHT und Pulver) und Indien (Pulver) unter dem Markennamen *Everyday* legte stark zu.

Bei der Kaffeesahne erzielten wir an den grössten Märkten, das heisst in den USA und Japan, nach der Markteinführung der einzigartigen schäumenden Kaffeesahne *Latte Creations* von Nestlé einen Rekord.

Das europäische Geschäft mit gekühlten Milchprodukten konzentriert sich nun auf vier Schlüsselsegmente: Light, Genuss, Kinder und – selbstverständlich – Gesundheit. Unter der Marke *Sveltesse* wurden in ganz Europa gesunde Produkte lanciert. Dies erhöhte die Fokussierung des Geschäftes und die Wirksamkeit des Marketingsupports und halbierte in etwa die Artikelanzahl. Zur Verbesserung des Finanzergebnisses wurde eine Reihe von Initiativen gestartet, darunter die Lizenzvergabe an Müller für *LC1* in Deutschland und Österreich, die Aufgabe der Tätigkeit in den Niederlanden und Polen sowie

die Auslagerung von Produktion und Vertrieb für die Schweiz an Emmi. Ausserdem haben wir die Fabrik in Weiding verkauft und jene in Slaveron geschlossen. 2005 werden wir uns weiterhin auf die Ertragssteigerung am Markt konzentrieren. Die beiden Zonen Asien, Ozeanien und Afrika sowie Nord- und Südamerika entwickelten sich gut. Australien und Mexiko warteten dank vermehrter Fokussierung und der Nutzung des Potenzials von starken Marken wie *Nido* mit Rekordergebnissen auf.

Die Säuglings- und Kleinkinderernährung erzielte ein organisches Wachstum über dem Konzerndurchschnitt. Den Ausschlag gaben sowohl das Umsatzvolumen als auch die Preispolitik, wobei die Zonen Nord- und Südamerika sowie Asien, Ozeanien und Afrika am meisten beisteuerten. Wir lancierten Produkte mit einer Fettzusammensetzung nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und bereiten uns zurzeit auf einen Innovationsschub in bislang ungekanntem Ausmass vor,





Perfect partners



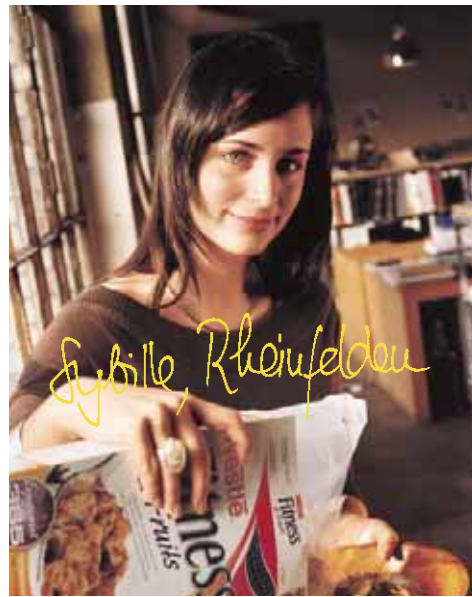
Kids go further



Mercedes em Recife



Helena en Brasilia



Sybille, Rheinfelden



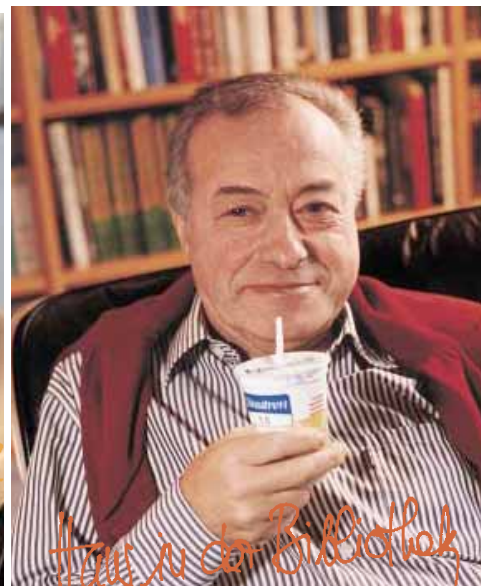
Suzanne, KeyWest



迅速能量 活力十足



Silvia at school



Hans in der Bibliothek

## Der Zusammenschluss mit Dreyer's verzeichnete gute Fortschritte. Neben einem zweistelligen Wachstum wurden auch wichtige Meilensteine im Rahmen des Integrationsplans erreicht. Hauptmarken wie Häagen Dazs und Dreyer's Grand Light leisteten den grössten Beitrag zu diesem Wachstum.

der im kommenden Jahr alle Produktkategorien und geografischen Standorte erfassen wird.

HealthCare Nutrition, die Ernährung zur Gesundheitspflege, wuchs ebenfalls kräftiger als der Konzerndurchschnitt. Dazu trugen alle Regionen bei, allen voran Westeuropa und Brasilien. Lanciert wurden Variationen des *Carnation Instant Breakfast* in Nordamerika und eine Erweiterung von *Clinutren* in Europa. Am stärksten wuchs der Absatz über Apotheken und in der Heimpflege.

Der Bereich Performance Nutrition (Leistungsernährung) erzielte dank der raschen und sehr erfolgreichen Markteinführung der *PowerBar*- und *Pria*-Varianten mit reduziertem Kohlehydratgehalt ein beeindruckendes Wachstum.

Das Speiseeisgeschäft entwickelte sich weltweit uneinheitlich, obwohl im Grossen und Ganzen die Marktstellung verbessert werden konnte. Sowohl Nord- und Südamerika als auch Asien, Ozeanien und Afrika wiesen ein hohes Wachstum aus, derweil Europa unter dem überaus schlechten Sommer litt, der einem Vergleich mit dem Hitzesommer 2003 in keiner Weise standhielt.

In reifen Speiseeismärkten wie den USA, Australien und Chile konnten wir dank starker, gut abgestützter Innovationspläne deutlich zulegen. Gleichzeitig erzielten wir in Ländern mit nach wie vor grossem Potenzial für Speiseeis, darunter China,

Malaysia, Ägypten, Peru und Thailand, einen hohen Umsatz. Mit dem Kauf von Valiojätelö in Finnland erschlossen wir uns die Führerschaft in der Region Nordeuropa.

Innovation blieb der wichtigste Wachstumsmotor. Besonders erfreulich war die von grossem Erfolg gekrönte Lancierung der *Grand Light*-Eiskreationen unter der Marke *Dreyer's Slow Churned* in den USA. Eine neue patentgeschützte Technologie erlaubte es uns, ein Produkt zu entwickeln und zu vermarkten, das bei aller cremig-luftiger Leichtigkeit eines herkömmlichen Speiseeises nur halb so viel Fett enthält. Damit steht fest, dass Konsumenten ernährungswissenschaftlich konzipierte Produkte akzeptieren, sofern Qualität und Geschmack kompromisslos stimmen. Dem ernährungswissenschaftlichen Trend stellen wir uns auf der ganzen Welt mit der Lancierung neuer Produkte wie den Stick-Packungen für die Marke *Sveltesse* in Frankreich, Spanien und Portugal und *Legend Real Dairy* in Kanada. Ferner reisten die grössten Erfolgsgeschichten der letzten zwei Jahre rund um die Welt, darunter auch das ursprünglich in Australien eingeführte *Drumstick Royale*, das mittlerweile Chile, Europa, Kanada, Malaysia und Mexiko erreicht hat.

*Häagen Dazs* im obersten Qualitätssegment entwickelte sich in den USA sehr gut. Dazu trugen Innovationen und eine neue Marketingkampagne bei. *Mövenpick* profitiert von der Neulancierung in Deutschland und hat eine erste Eisdielen

Zürich, die «Mövenpick Ice Cream Gallery», eröffnet. Ähnlich expandiert auch die *Antica Gelateria del Corso* mit der schrittweisen Eröffnung von Eisläden, in denen das Eis mit dem Spachtel serviert wird.

Cereal Partners Worldwide (CPW), unser Joint Venture mit General Mills, erzielte einmal mehr ein robustes Wachstum und steigerte die Rentabilität. Dies war vor allem den lateinamerikanischen, südostasiatischen, nahöstlichen und südeuropäischen Märkten zuzuschreiben, die im Aufbau begriffen sind. CPW dehnte das weltweite Geschäft mit *Fitness*, *Nesquik*, *Chocapic* und *Cheerios* aus und führte Neuheiten wie *Fitness Chocolat* in Europa, *Fitness* mit Joghurt in Mexiko und *Fitness*-Zerealienriegel in Grossbritannien und Mitteleuropa ein. Daneben stellte CPW in Asien, Lateinamerika und Südwesteuropa mit *Cookie Crisp* eine neue globale Marke vor.

Dairy Partners Americas, die Allianz von Nestlé mit Fonterra, weitete ihre Geschäftstätigkeit auf nunmehr 8 Joint Ventures in 5 lateinamerikanischen Ländern aus. Gegenwärtig sind die Joint Ventures an 13 Standorten tätig und verarbeiten über 2,5 Milliarden Liter Frischmilch.



## Fertiggerichte und Produkte für die Küche

Die breiter gefächerte Produktpalette mit ihrer grösseren Auswahl an Ernährungs- und Gesundheitsnutzen, wie beispielsweise verringertem Salzgehalt, sorgte zusammen mit dem unvergleichlichen Geschmack für das Wachstum dieser Produktgruppe. Durch die Einführung von *Hot Pockets* in Europa könnte eine neue Nahrungsmittelkategorie für Konsumenten entstehen.

Verteilung des Umsatzes*	Zone EUR			8038	
In Millionen CHF	Zone AMS			5565	
	Zone AOA			1889	
* ohne Umsätze bei anderen Aktivitäten					
		-	0	+	
				RIG	
				OG	
Internes Realwachstum (RIG) und Organisches Wachstum (OG)	Tiefkühl- und gekühlte Produkte			+2,3%	+3,1%
	Kulinarische Produkte und andere			+1,8%	+4,1%
	Total			+2,1%	+3,5%

■ RIG    ■ ■ = OG

Der Umsatz erreichte CHF 15,9 Milliarden. Das interne Realwachstum belief sich auf 2,1% und das organische Wachstum auf 3,5%. Die EBITA-Marge stieg auf 12,1% des Umsatzes.

Die weltweite Nachfrage nach erschwinglichen und praktischen Geschmacksverstärkern begünstigte einmal mehr unser Geschäft mit kulinarischen Produkten. Dem ausgezeichneten Wachstum in Osteuropa, China, dem Mittleren Osten, Afrika und Indien stand allerdings eine abflauende Nachfrage in Westeuropa gegenüber. Dank nachhaltiger Innovationen verzeichnete Lateinamerika einen neuen Wachstumsschub. Mit der Übernahme von *Torchin*, dem ukrainischen Marktführer für Mayonnaise, Ketchup und Senf, festigten wir unsere Position in Osteuropa.

Unser nordamerikanisches Geschäft mit Tiefkühlprodukten, die Nummer eins an diesem Markt, profitierte weiter von zweistelligem Umsatzwachstum bei *Hot Pockets*. In der zweiten Jahreshälfte zog auch der Umsatz von

*Stouffer's* und *Lean Cuisine* wieder stark an. Da der Atkins-Diätplan an Bedeutung verlor, gewannen wir dank der erfolgreichen Erneuerung unserer beiden Marken weitere Marktanteile hinzu. Das Geschäft mit gekühlten kulinarischen Produkten wuchs ebenfalls. In Europa verdoppelte sich das Geschäft mit Flüssigteigen im letzten Jahr. Das *Bake It*-Konzept von Nestlé entwickelte sich anhaltend gut und wurde erfolgreich in neuen Märkten eingeführt.

Die im September 2004 in Frankreich lancierten *Maggi Hot Pockets* werden in Europa einem neuen Segment die Tür öffnen: qualitativ hochwertigen, von Hand essbaren Mahlzeiten, die sich im Mikrowellengerät aufwärmen lassen. In den USA dürften die neu eingeführten *Hot Pockets Sweet Pastries* und herzhaftere *Subs*-Sandwiches mit weichem Brot weiterhin für zweistelliges Wachstum sorgen.

Daneben werden in den USA die neuen Produkte *Stouffer's Grilled Entrees* mit leichteren, geschmack-

volleren Rezepten und *Lean Cuisine Spa Cuisine* mit mehr Gemüse das Wachstum fördern, da sie dem Konsumentenwunsch nach gesünderen und nahrhafteren Nahrungsoptionen nachkommen.

In Lateinamerika verdanken wir das robuste Wachstum vorwiegend der raschen Markteinführung von *Maggi Costilla Bouillon* in Mittel- und Südamerika.

Die *Thomy*-Salatsaucen werden neu auch in Deutschland vertrieben, seit dort das Interesse an Salat gestiegen ist. Ebenso wird die Marke *Torchin* allmählich von Mayonnaise auch auf traditionelle Würzmischungen, Fertiggerichte und Suppen ausgeweitet.

Die gekühlten Biscuits der Marke *Toll House* nach dem *Break and Bake*-Konzept bauten ihren Marktanteil erneut deutlich aus. Zu den jüngsten Innovationen aus diesem Hause zählen spezielle Festtags- und Mini-Biscuits.



*Tengorra sul cantiere*



*Yo soy la cocinera*



*fusi im gatto*



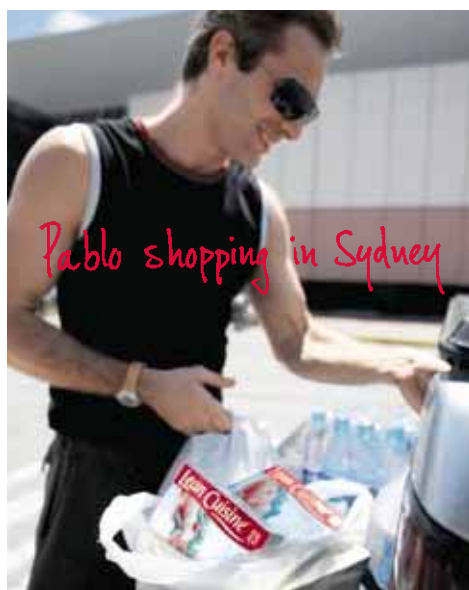
*Müller's, Berlin*



*Corinne em Barléis*



*Juan, Paris*



*Pablo shopping in Sydney*



*Réunion de famille*



*My secret for good cooking*

Weltweit wird bei den meisten Produkten von *Stouffer's*, *Maggi*, *Lean Cuisine* und *Hot Pockets* gegenwärtig der Salzgehalt minimiert. Die Reduktion von «Trans»-Fettsäuren ist ebenfalls auf gutem Wege, und bis Ende 2005 dürften 90% unserer Produkte die strengen Regierungs- und Nestlé-Richtlinien erfüllen.

Wir haben unsere Produktionskapazitäten erweitert, um das Wachstum im Geschäft mit Bouillons (Zentral- und Westafrika), Teigen (Europa und USA) und gekühlten Salaten (Israel) zu unterstützen, und eröffneten in Russland eine Fabrik für kulinarische Produkte. Im kulinarischen Geschäft in Europa und Lateinamerika sowie in der Herstellung von Tiefkühlprodukten in Europa und Nordamerika werden die Vereinheitlichung der Verpackung und die Optimierung der Produktionskosten weiter vorangetrieben.

Wir setzten die Erfolgsgeschichte der *Maggi Kochstudios* mit der Eröffnung neuer Treffs in anderen deutschen Städten fort und erweitern laufend die Kochideen, das Kursangebot und die Ernährungsratschläge. Diese Dienstleistungskomponente unter der Marke *Maggi* wird laufend verbessert und über Websites und Servicezentren in zahlreichen anderen Ländern eingeführt. *Lean Cuisine* baut ihre Dienstleistungen im Bereich Ernährung stetig aus, sponsert Gesundheitsworkshops für Frauen und Wellness-Messen und räumt der Ernährungsberatung auf ihrer Website zusehends mehr Platz ein.

In Vietnam verbesserte *Maggi* mit einer Verkaufs- und Vertriebskampagne die Sichtbarkeit und Positionierung der Marke bei den zahlreichen Strassen- und anderen Händlern auf traditionellen Märkten und beschleunigte damit das Wachstum. Auf den Marktplätzen markiert *Maggi* Präsenz mit Produktepräsentationen, Kochvorführungen an den Verkaufspunkten und Werbung; dies ist ein wesentlicher Aspekt der Geschäftsentwicklung dieser Marke.

2004 war insgesamt ein positives Jahr und bietet ein gutes Fundament für weitere Fortschritte im Jahr 2005.



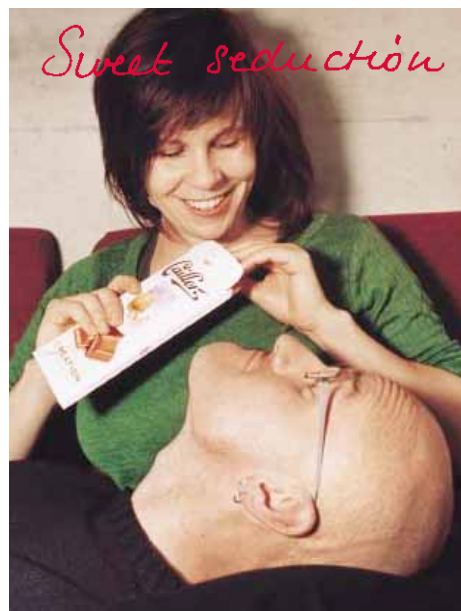
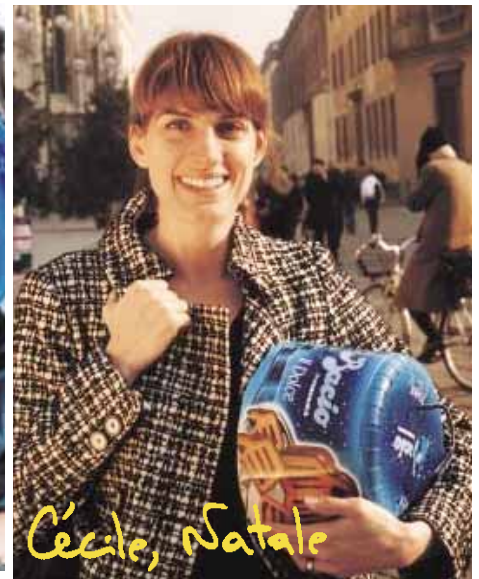


In der Kategorie Süßwaren wurden die Veräusserungen von Nichtkerngeschäften 2004 fortgesetzt, wovon die EBITA-Marge profitierte. Unsere Ausrichtung auf das Süßwarenkerngeschäft ist heute in Märkten, in denen Süßwaren das Schokoladengeschäft ergänzen, deutlich klarer. Auf mehreren Märkten wurden Innovationen mit Genuss- und Wellness-Aspekten lanciert, darunter zuckerfreie Geleebonbons unter dem Markennamen *Allen's* in Ozeanien.

Das Biscuit-Geschäft machte 2004 Fortschritte, dank der Ergebnisse in Brasilien, wo Sandwich-Biscuits in Einzelportionen eingeführt wurden. Erwähnenswert sind ferner der anhaltende Erfolg von *Cocosette* in Venezuela und die Lancierung reichhaltiger Schokoladenbiscuits in Chile. Dagegen verkauften wir die Teile des Biscuit-Geschäfts in Mittelamerika, die kaum Mehrwert boten.

Wir werden weiterhin die Vorzüge der positiven Genussbefriedigung mit qualitativ hochwertiger Schokolade anpreisen, gleichzeitig aber auch die Nestlé-Vision für Nutrition, Gesundheit und Wohlbefinden unterstützen. Die Lancierungen von *Kit Kat*- und *Rolo*-Variationen mit reduziertem Kohlehydratgehalt in Grossbritannien und einem zuckerfreien *Crunch* in den USA zeugen von unserem Engagement, unser Produktesortiment zu verbessern, um den neuen Bedürfnissen der Konsumenten gerecht zu werden.

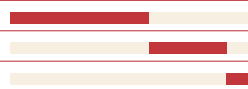
Die vermehrte Fokussierung auf Schlüsselmärkte wird unsere Konkurrenzfähigkeit weiter stärken. Unsere Pipeline hält zudem für 2005 interessante Innovationen bereit, die eine Steigerung des Marktanteils und der Rentabilität versprechen.



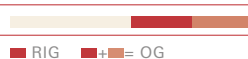


## Produkte für Heimtiere

Innovation war 2004 der tragende Pfeiler des Erfolges im Heimtiergeschäft. Sie belebte die beliebtesten Marken und eröffnete neue Marktchancen, wie etwa bei der biologischen Tiernahrung. Das Wachstum von 2004 zeugt vom grossen Potenzial des Bereiches Heimtiernahrung, sowohl in den Industriestaaten als auch in den aufstrebenden Ländern.

Verteilung des Umsatzes				
In Millionen CHF	USA und Kanada			5661
	Europa			3187
	Übrige Regionen			1086

Internes Realwachstum (RIG) und Organisches Wachstum (OG)				RIG	OG
	Total			+3,1%	+6,2%

■ RIG ■ OG

Der Umsatz erreichte CHF 9,9 Milliarden. Das interne Realwachstum belief sich auf 3,1% und das organische Wachstum auf 6,2%. Die EBITA-Marge betrug 14,6% des Umsatzes.

In Nordamerika profitierten die Ergebnisse von innovativen und erneuerten Produkten sowie vom allgemeinen Wachstum des Heimtiergeschäftes. In Europa wurde die Leistung von der fortdauernden Portfoliostraffung beeinträchtigt; zudem wuchs das Geschäft an diesem hart umkämpften Markt nur langsam. Aus Lateinamerika und der Region Asien, Ozeanien und Afrika wurden unterschiedliche Resultate gemeldet, wobei sich die aufstrebenden Märkte gut entwickelten.

Nestlé Purina setzt sich leidenschaftlich dafür ein, Heimtieren mehr Lebensqualität zu schenken und bietet ihnen das Beste hinsichtlich Nutrition, Geschmack und Genuss. 2004 wurde im Zusammenhang mit dieser strategischen Marke weltweit der Slogan «Your Pet, Our Passion» (Ihr Tier,

unsere Leidenschaft) geprägt und in den verschiedensten Formen kommuniziert. Darüber hinaus strebte Nestlé Purina mit Innovation und Renovation weiter nach «Nutritional Excellence» für Heimtiere und startete 2004 diverse Projekte: Hierzu gehörten eine weit reichende Erneuerung der vertrauenswürdigen Marke *Dog Chow* nach ernährungswissenschaftlichen Erkenntnissen, die Bündelung nützlicher Ernährungszusätze für wichtige Gesundheitsaspekte und das Wohlbefinden von im Haus lebenden Katzen sowie die Entwicklung von Tiernahrung zur Bekämpfung bestimmter Gesundheitsprobleme wie Arthritis.

*Purina Dog Chow* besitzt einen langen Leistungsausweis als Anbieter kompletter und ausgewogener Hundemahlzeiten für die Ernährungsbedürfnisse im jeweiligen Lebensabschnitt. 2004 wurde diese Marke den neuesten Tierernährungserkenntnissen angepasst und neu eingeführt. Im Mittelpunkt stand dabei das Konzept «Aufbau, Nachschub, Regeneration»: Aufbau

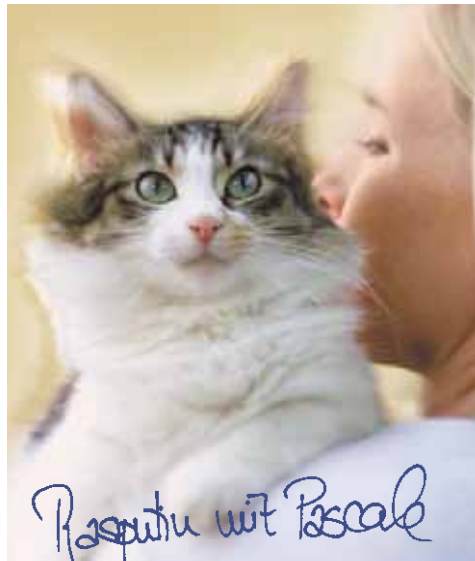
des Verdauungssystems, laufender Nachschub an Betriebsstoffen für die lebensnotwendigen Organe (unter anderem für ein gesundes Herz) und Regeneration von Muskelzellen, damit Hunde kräftig und gesund bleiben.

Die Hundenahrung *Purina Beneful* belegt zurzeit die Spitzenposition bei der Qualitätsspezialnahrung. Beide Formulierungen, *Original* und *Healthy Weight*, fanden in den USA grossen Anklang. *Beneful Healthy Weight Management Formulanahrung* bietet kalorienreduziertes Futter mit qualitativ hochwertigen Proteinen, darunter natürlichem Soja, um bei der Gewichtsabnahme die Muskelmasse und Spannkraft zu erhalten. Die 2004 erfolgte Lancierung der Marke in Mexiko und Brasilien war ein voller Erfolg, und für 2005 ist eine weitere Ausweitung der Produktlinie geplant.

2004 führte *Nestlé Purina* Produkte mit kombiniertem Ernährungsnutzen ein, die wichtige Gesundheits- und Wellness-Aspekte angehen und gleichzeitig die grundlegenden



Durante la pesca



Raspoutine mit Pascale



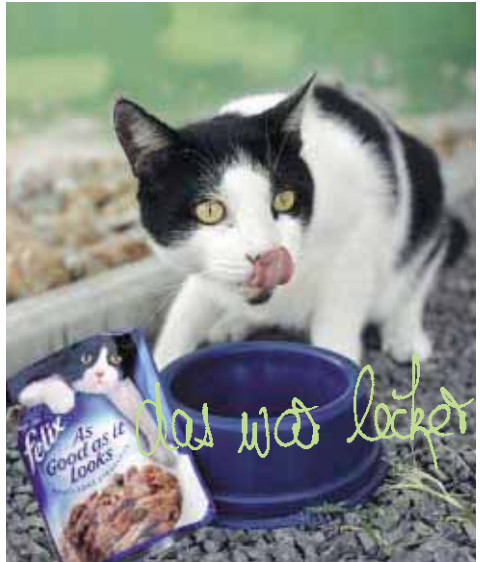
Björn, Lillehammer



Dog's life, good life



Fido saluda a sus abuelos



Das war lecker!



Rover, St Louis



Milou, Long Beach



Give me some more

Ernährungsbedürfnisse befriedigen. Beispiele dafür sind *Purina Cat Chow Indoor Formula* und *Purina ONE Sensitive Systems*.

*Purina ONE* bietet Heimtierhaltern Ernährungshilfsmittel zur proaktiven Optimierung der Gesundheit und des Wohlbefindens ihrer Heimtiere, damit diese ein aktives und langes Leben führen können. Die speziellen Rezepturen basieren auf den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Im Berichtsjahr wurde das erste Trockenfutter des obersten Qualitätssegmentes für Katzen und Hunde, *Purina ONE Sensitive Systems*, am Markt eingeführt. Das Produkt verspricht einen kombinierten Ernährungsnutzen für Haut-, Fell- und Verdauungsprobleme, drei der Gesundheitsaspekte, die für den Zielkonsumenten die grösste Bedeutung haben.

Die Produktlinie *Purina Pro Plan* besitzt eine spezielle Schutzwirkung für Heimtiere. Sie fördert insbesondere die Immunabwehr und Verdauung, pflegt Haut und Fell und unterstützt damit die Gesundheit der Tiere. 2004 wurden unter der Marke *Pro Plan* in den USA zehn neue, innovative Produkte eingeführt, darunter *Small Breed Weight Management* mit um 20% reduziertem Fettgehalt und optimaler Proteinzufuhr für die Gewichtsabnahme ohne Muskelverlust bei Hunden. Von besonderer Bedeutung ist dies für Märkte, deren Heimtierhaltung im Wandel begriffen ist. So werden in Lateinamerika und Asien derzeit tendenziell mehr kleine Hunde gehalten.

Spezielle Ernährungsbedürfnisse werden mit *Purina Veterinary Diets* befriedigt, die nur über Tierkliniken erhältlich sind. Unter dieser Marke wurde auch die neue Rezeptur *Joint Mobility Canine Formula* eingeführt, um die Mobilität von Hunden mit Arthritis zu erhöhen. Das Futter enthält eine einmalige Mischung aus Nährstoffen, darunter einen hohen Gehalt an langkettigen Omega-3-Fettsäuren, die bei arthritischen Hunden entzündliche Reaktionen auf Zellebene verringern, eine natürliche Glukosaminquelle mit gesundheits- und mobilitätsfördernder Wirkung und zusätzliche Antioxidantien zur Bekämpfung von Alterserscheinungen. Die Futterlinie beruht auf molekularen und genetischen Forschungsergebnissen, die Nestlé Purina zusammen mit der Colorado State University erarbeitet hat.

Der Konsument von heute will die bestmögliche Ernährung für sein Heimtier. Wissenschaftliche und technologische Erkenntnisse überzeugend zu kommunizieren, kann eine echte Herausforderung sein. Zwei Erfolgsbeispiele von 2004: der «*Purina ONE 30-Day Challenge*» in den USA und die Kampagnen von *Pro Plan* in alternativen Medien und im Merchandising in Lateinamerika.

Der «*Purina ONE 30-Day Challenge*» ermutigt Konsumenten, *Purina ONE* 30 Tage lang für ihr Heimtier auszuprobieren. Dabei sind die sechs Anzeichen optimaler Gesundheit vor und nach der Diätumstellung zu beurteilen. In den USA wurde diese Kampagne im Radio, in den Printme-

dien, durch Briefwerbung, Sonderauslagen in den Läden sowie Produktepräsentationen bekannt gemacht. Die Resonanz der US-Konsumenten war überwältigend. Mittlerweile wurde dieses Konzept in mehreren anderen Märkten in Europa sowie in Australien und Japan übernommen.

Dank innovativem Merchandising in Argentinien sowie einer Informationskampagne in Mexiko erhalten Kunden praktisch bei jedem Kontakt Ernährungsbotschaften zu Markenprodukten. Dazu gehören Kontakte auf dem Einkaufsweg, über traditionelle und alternative Medien sowie Produktepräsentationen durch Tierärzte in den Verkaufsläden. Als Ergebnis davon wuchsen das Markenbewusstsein, der Umsatz und die Präsenz in den Vertriebskanälen.

Nestlé Purina besitzt eine gute Ausgangslage, um dem Konkurrenzdruck am weltweiten Markt für Heimtiernahrung standzuhalten. Wir werden Innovationen im hohen und obersten Qualitätssegment in die Regale bringen, unser Portfolio an vertrauenswürdigen Marken erneuern, effizient kommunizieren und unsere Marktpräsenz dort ausbauen, wo wir bislang noch untervertreten sind.



## Nestlé FoodServices (Ausser-Haus-Verpflegung)

Nestlé FoodServices verzeichnete ein beschleunigtes Wachstum und profitierte dabei von einer speziell auf dieses Segment zugeschnittenen Strategie. Dank ihr konnte FoodServices den Ausbau unterschiedlichster Vertriebskanäle wie Ausbildungsstätten, Gesundheitseinrichtungen und Schnellrestaurants vorantreiben und die Erwartungen der Konsumenten bezüglich Frische, Ernährungsnutzen und ethnischer Geschmacksvielfalt erfüllen.

Verteilung des Umsatzes				
In Millionen CH	Zone EUR			3016
	Zone AMS			1804
	Zone AOA			1655

		-	0	+	RIG	OG
Internes Realwachstum (RIG) und Organisches Wachstum (OG)	Zone EUR				-1,2%	-0,7%
	Zone AMS				+3,8%	+5,8%
	Zone AOA				+6,6%	+7,6%
	Total				+2,2%	+3,3%

■ RIG ■ += OG

Der Umsatz erreichte CHF 6,5 Milliarden. Das interne Realwachstum belief sich auf 2,2% und das organische Wachstum auf 3,3%.

Nestlé FoodServices bietet Foodservice-Dienstleistern dank einzigartigen Konsumenten- und Profimarken professionelle Lösungen an. Mit seinem Kunden- und Konsumentenverständnis entwickelt das Unternehmen gezielt Lebensmittelangebote und heisse sowie kalte Getränke ohne Kohlensäure.

2004 erholte sich die Industrie nach drei negativen Jahren allmählich wieder. An den Konsumententrends hat sich indes nichts geändert: Die Konsumenten, namentlich in den Städten, verpflegen sich häufiger ausser Haus, auch in aufstrebenden Märkten. Sie wählen vermehrt massgeschneiderte Nahrung, die ihre Erwartungen bezüglich Frische, Ernährungsnutzen und ethnischer Herkunft erfüllen. Unsere Initiativen zur Förderung von Nutrition, Gesundheit und Wellness mündeten unter

anderem in Angeboten, die speziell auf die Bedürfnisse des Bildungs- und Gesundheitswesens ausgerichtet sind. In Frankreich führten wir stärkende Suppen für die ältere Generation, in den Niederlanden *Maggi Wellness* und in der Schweiz ernährungswissenschaftlich ausgewogene Komponenten für Tiefkühlgerichte ein. Neu bietet *NutriServices* auch Kunden in Portugal Unterstützung an, derweil in Deutschland erfolgreich ein ganzes Sortiment allergenfreier kulinarischer und Tiefkühlprodukte ohne Konservierungsmittel eingeführt wurde. In Ozeanien wurden zudem glutenfreie und mit Kalzium angereicherte Desserts lanciert.

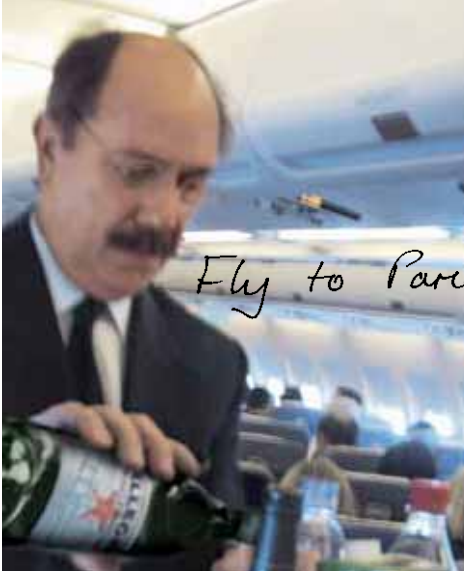
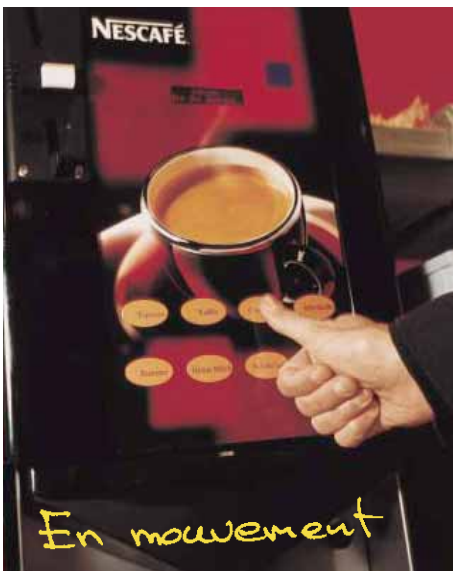
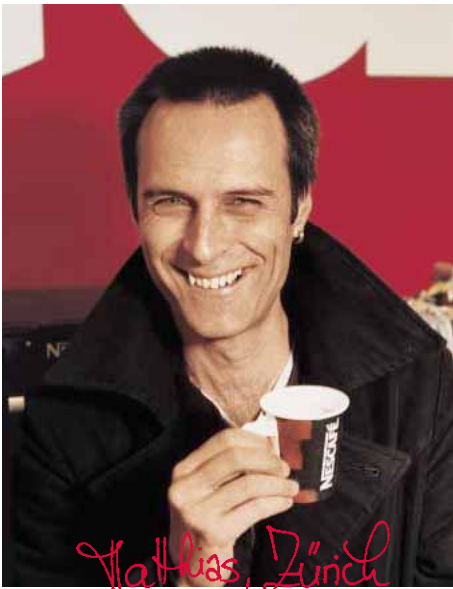
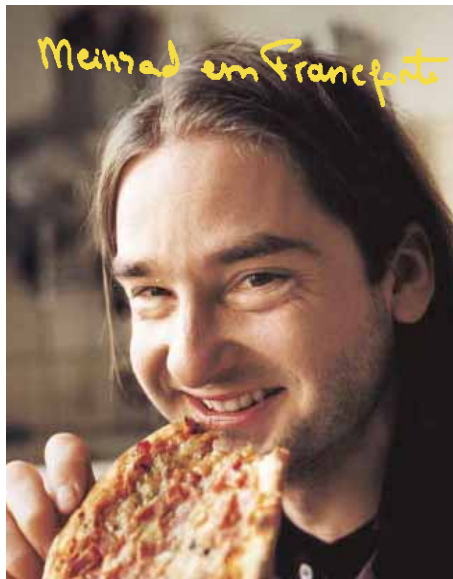
Nestlé FoodServices konzentriert sich strategisch auf Getränke, allen voran *Nescafé*, *Nestea*, *Milo* und *Nesquik*, sowie auf kulinarische und Tiefkühlprodukte mit führenden Konsumenten- und Profimarken wie *Maggi*, *Buitoni*, *Chef* und *Minors*. Zusätzlich verstärkt wurde diese Fokussierung 2004 mit dem Verkauf nichtstrategischer Bereiche: Kar-

toffelstock in Deutschland und den USA, Pommes frites in Kanada.

2004 verzeichneten wir ein Wachstum über dem globalen Branchendurchschnitt und steigerten die Rentabilität. In einer Reihe von Ländern, vor allem in der Zone Asien, Ozeanien und Afrika, in Mittel- und Osteuropa sowie in Lateinamerika, legte unser Getränkegeschäft im zweistelligen Bereich zu.

Bemerkenswert war der Wachstumsschub in der Region China nach der Sars-Epidemie im Jahr 2003 und in Indonesien mit seinem auf Foodservice-Dienstleistungen ausgerichteten Milchgeschäft. Sehr gute Resultate erzielten auch Ozeanien und Süd-asien. Löslicher Kaffee und Getränke in Pulverform wiesen in Malaysia und Israel ein gutes Wachstum auf. Das japanische Dosenautomatengeschäft erholte sich nach der Umstrukturierungsinitiative von 2003 wieder.

In Russland, Ungarn, der Ukraine, der Tschechischen Republik und in der



Slowakei waren die Ergebnisse ausgezeichnet, wobei der lösliche Kaffee das Wachstum ankurbelte. Westeuropa verharrte auf dem Vorjahresniveau, wobei Spanien und die Niederlande gute Ergebnisse erzielten.

In der Zone Nord- und Südamerika entwickelte sich das US-Geschäft gut, vor allem dank einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und einer entsprechend gezielteren Ausrichtung. Dazu trugen auch Verkäufe und Restrukturierungsmaßnahmen bei. Bezüglich Innovationen ist in den USA die Markteinführung des brandneuen *Trinity*-Systems zu nennen, das speziell für den Ausschank von heißen und kalten (Eiskühlung) Getränken aus flüssigen Konzentraten in Schnellgaststätten entwickelt wurde.

Das *Nescafé* Top-Cup-Programm wurde in Lateinamerika auf vier wichtige Märkte ausgedehnt, wodurch der Umsatz pro Automat signifikant erhöht werden konnte. Darüber hinaus bevorzugten die Konsumenten und Kunden eindeutig unser System gegenüber den Konkurrenzangeboten. In Mexiko wuchs das Geschäft mit Spezialgetränken besonders stark.

In Zukunft werden wir weiter auf unseren Stärken aufbauen und uns auf Bereiche mit Verbesserungspotenzial konzentrieren. Unsere Bedeutung für Foodservice-Dienstleister wird dank unserem Kundenfokus und der klaren strategischen Ausrichtung auf bestimmte Kategorien, Kanäle und Regionen noch wachsen.



# Nutrition steht im Mittelpunkt unseres Geschäftes

Als Henri Nestlé zur Lösung eines dringenden Ernährungsproblems des späten 19. Jahrhunderts den Konsumenten sein Kindermehl nach wissenschaftlichen Erkenntnissen anbot, gründete er ein Unternehmen mit Schwerpunkt Ernährung und wohlüberlegten Grundsätzen zur Förderung von Gesundheit und Lebensqualität. Beinahe 140 Jahre später nehmen wir uns mit unserer strategischen Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness der heutigen Ernährungsprobleme an.



Wir wollen unserer Vision eines Nahrungsmittel-, Nutri-tions-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmens gerecht werden. Deshalb stehen wir heute vor einer weiteren Zäsur. Zunächst gründen wir Nestlé Nutrition eine weltweite Organisationsstruktur, von der wir uns eine stärkere Fokussierung auf unser Kerngeschäft – Nutrition – versprechen. Zweitens schaffen wir die Corporate Wellness Unit, um einen ernährungswissenschaftlichen Zusatznutzen in unser Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft zu integrieren. Drittens wollen wir den Ernährungsgedanken fest in der sozialen Verantwortung von Nestlé verankern, die ihren Ausdruck im täglichen Geschäft findet.

#### Nestlé Nutrition: Festigung der Vorreiterrolle von Nestlé im Kerngeschäft Nutrition

Ein wichtiger Aspekt unserer Strategie ist das Streben nach einer stärkeren Vorreiterrolle im zentralen Nutritionsgeschäft. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass Konsumenten ein Produkt primär wegen des versprochenen Ernährungsgehaltes kaufen. Es besitzt damit sowohl Merkmale des Nahrungsmittel- und Getränkegeschäfts als auch der Pharmaindustrie, hebt sich aber deutlich von beiden ab. Forschung und Entwicklung (F&E) auf hohem Niveau bilden die Grundlage. Das Geschäft erfordert insbesondere auch klinische Studien zur Erhärtung der wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie Vertrautheit mit den Zulassungsbestimmungen.

Zur Stärkung unseres Wettbewerbsvorteils in diesem Kernbereich schaffen wir eine neue, weltweit autonome Organisationsstruktur innerhalb der Gruppe und übertragen ihr per Januar 2006 die operative sowie die Gewinn- und Verlustverantwortung für die Geschäftstätigkeiten mit gesundheitlichem Zusatznutzen in den drei Bereichen Säuglings- und Kleinkindernahrung, Gesundheits- sowie Leistungsernährung. Nestlé Nutrition soll mit vertrauenswürdigen, ernährungswissenschaftlich erhärteten Produkten und Dienstleistungen die Geschäftsergebnisse verbessern. Sie wird bei der Kreation und Vermarktung von Produkten und Marken mit gesundheitlichem Nutzen die Führung übernehmen und Konsumenten mit speziellen

Der Nestlé-Fokus auf Nutrition, Gesundheit und Wellness:

- Nestlé Nutrition festigt die Führungsposition des Unternehmens in seinem Kerngeschäft, der Nutrition
- die Corporate Wellness Unit treibt die Integration eines ernährungswissenschaftlichen Zusatznutzens in unser Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft voran
- Nutrition, Gesundheit und Wellness sind das Kernstück der Aktivitäten von Nestlé als Unternehmen mit sozialer Verantwortung

Bedürfnissen in jedem Lebensalter Unterstützung, Pflege und gesundheitliche Vorteile bieten.

#### Corporate Wellness Unit:

##### Ernährung als Zusatznutzen anpreisen

Die Corporate Wellness Unit beschleunigt die Ausrichtung auf Nutrition, Gesundheit und Wellness in unserem gesamten Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft. Dies ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe und geht weit über die Neuformulierung von Produkten und die Neugestaltung von Verpackungsetiketten hinaus. Sämtliche Aspekte unserer Geschäftstätigkeit werden von diesem ganzheitlichen Ansatz erfasst. Damit einher geht ein bedeutender interner und externer Kommunikationsaufwand. Daneben wird der Prozess aber auch unser wissenschaftliches Know-how im F&E-Bereich verbessern, sehr zum Vorteil unserer Konsumenten.

Diese Einheit wird geschäftsübergreifende, horizontale Projekte steuern, die sich mit aktuellen Problemen wie etwa der Antwort von Nestlé auf die Frage des Übergewichts befassen und künftige Konsumtrends wie die Ernährungsbedürfnisse einer alternden Bevölkerung vorwegnehmen.

Daneben wird die Einheit auch die interne Schulung in Ernährungsbelangen fördern und Wellness-Programme für Mitarbeiter in den verschiedenen Märkten von Nestlé auf die Beine stellen. Dazu zählen auch Initiativen auf Personalebene, die eine gesunde Lebensweise zum Ziel haben.



Klare Ernährungsinformationen auf der Verpackung stellen sicher, dass der Konsument den Nährstoffgehalt seiner Speisen kennt

Darüber hinaus wird die Corporate Wellness Unit auch für die Entwicklung und Umsetzung des 60/40+-Prozesses verantwortlich zeichnen. Dieses firmeneigene strategische Instrument bildet den Eckpfeiler unseres Innovations- und Renovationsprogramms zur Integration eines ernährungswissenschaftlichen Zusatznutzens im Marken- und Produkteportfolio von Nestlé. Der 60/40+-Prozess beruht auf einer objektiven wissenschaftlichen Analyse des Nährstoffprofils eines Produktes im Vergleich zu einem direkten Konkurrenzprodukt. Die Erkenntnisse münden dann in ein Produkt, dessen Vorteile gegenüber der Konkurrenz kommuniziert werden können.

#### Verantwortungsvolle Kommunikation

Eine bedeutungsvolle und glaubwürdige Kommunikation über ernährungswissenschaftliche Aspekte bildet das Fundament für den Aufbau von Konsumentenvertrauen und die langfristige Kundenbindung. Zu diesem Zweck haben wir die Konzernprinzipien der Kommunikation von Nestlé überarbeitet, eine Richtlinie über Ernährungsinformationen auf den Etiketten erlassen und klare Leitplanken gesetzt, damit Konsumenten auf einen Blick den gesundheitlichen Nutzen eines jeden Produktes von Nestlé erkennen können.

#### Neueste Erkenntnisse der Wissenschaft:

##### Dialog mit führenden Forschern

Bei Nestlé bauen die Entwicklung neuer und die Veredelung bestehender Produkte mit ernährungswissenschaftlichem Zusatznutzen auf der Forschung auf. Aus diesem Grund haben wir unsere F&E-Tätigkeiten nach spezifischem Kundennutzen gegliedert. Dies gilt besonders für das Nestlé-Forschungszentrum (NRC), das sich der Nahrungsmittel- und Nutritionsforschung widmet. Das NRC ist eine der führenden Forschungsstätten der Welt, die sich auf dieses Gebiet spezialisiert. Das Nestlé-Forschungszentrum bietet anderen Stellen im F&E-Netzwerk von Nestlé die Grundlagen für Produkteentwicklungen.

Als Kompetenzzentrum für Nutrition beschäftigt sich das NRC aber nicht nur mit Forschung. Im Oktober 2004 lud es zum ersten Internationalen Nutritionssymposium ein. Dieses in seiner Art beispiellose Symposium versammelte her-

ausragende Wissenschaftler diverser Forschungsrichtungen und Weltregionen. Während drei Tagen debattierten sie über zentrale Aspekte der Gesundheit und der menschlichen Ernährung mit Blick auf die Zukunft. Unter den Teilnehmern befanden sich auch drei Nobelpreisträger in Medizin und Physiologie, namentlich Günter Blobel (1999), Joseph Goldstein (1985) und Michael Brown (1985).

Dieses Symposium fügt sich in den Rahmen des ständigen Dialogs von Nestlé mit führenden Wissenschaftlern in den Bereichen Nutrition und Gesundheit ein. Der Nestlé Nutrition Council (NNC) kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Seit über 25 Jahren berät diese Gruppe internationaler Experten Nestlé in Nutritions- und Gesundheitsfragen. Professor Blobel ist seit 2001 Mitglied des NNC. An der ordentlichen Generalversammlung im April 2005 wird seine Ernennung zum Verwaltungsratsmitglied der Nestlé AG vorgeschlagen werden.

#### Nutrition, Gesundheit und Wellness:

##### Verankert in der sozialen Verantwortung von Nestlé

Die Strategie von Nestlé bezüglich Nutrition, Gesundheit und Wellness geht über die Produkte hinaus. Vielmehr durchdringt diese Philosophie die Einstellung und die Handlungen von Nestlé als Unternehmen mit sozialer Verantwortung.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Rolle, die Nestlé in einer Initiative auf Gemeindeebene spielt. Im Rahmen des «Gesundheitsstadt-Projektes Fleurbaix-Laventie» wird in diesen beiden französischen Städten eine 15-jährige epidemiologische Studie durchgeführt. Seit 1992 arbeitet Nestlé Frankreich mit Gesundheitsbehörden, Schulen, lokalem Medizinal- und Gesundheitspersonal sowie Gemeindevertretern zusammen, um Übergewicht bei Kindern zu vermeiden. Das Projekt dauert noch bis 2007



Von links nach rechts: Werner Bauer, Joseph Goldstein (Nobelpreisträger 1985), Günter Blobel (Nobelpreisträger 1999), Michael Brown (Nobelpreisträger 1985), Peter Brabeck-Letmathe und Peter van Bladeren am ersten internationalen Nutritionssymposium von Nestlé



Die auf fünf Jahre angesetzte EPODE-Initiative «Gemeinsam verhindern wir Übergewicht bei Kindern» weitet das Gesundheitsstadt-Projekt auf zehn Städte aus und baut auf den Erkenntnissen von Fleurbaix und Laventie auf.

und umfasst Sensibilisierungskampagnen für Kinder und ihre Familien. Zudem werden gefährdete Kinder identifiziert. An den Schulen wird Unterrichtsmaterial zum Thema Ernährung verteilt und damit das Bewusstsein der Kinder für diese Fragen geweckt; die Kinder tragen diese Erkenntnisse dann mit nach Hause.

Wie erfolgreich war das Gesundheitsstadt-Projekt? Zwischen 1992 und 2000 stieg die Zahl korpulenter oder übergewichtiger Kinder in diesen beiden Städten nicht signifikant an. Es gibt zwar keine Kontrollgruppe im rein wissenschaftlichen Sinn, aber die Inzidenz von Übergewicht bei Kindern der gleichen Altersgruppe hat sich anderswo in der Region verdoppelt. Das Fazit liegt auf der Hand: Übergewicht lässt sich vermeiden.

Heute baut die auf fünf Jahre angesetzte EPODE-Initiative, «Ensemble, prévenons l'obésité des enfants» (Gemeinsam verhindern wir Übergewicht bei Kindern), auf den Erkenntnissen von Fleurbaix und Laventie auf. Das Gesundheitsstadt-Projekt wird auf zehn Städte ausgeweitet und an die dortigen Gegebenheiten angepasst. Davon erhofft man sich ähnliche Erfolge wie beim ursprünglichen Projekt. Nestlé Frankreich ist einer der beiden privatwirtschaftlichen Partner der Initiative und der einzige Vertreter aus der Nahrungsmittelbranche, der bei EPODE mitwirkt.

Das Gesundheitsstadt-Projekt ist jedoch nur ein Beispiel von vielen: Überall auf der Welt wollen wir etwas bewirken, nicht nur mit unseren Produkten, sondern auch durch unser Engagement in den lokalen Gemeinschaften.

Geschäftstätigkeiten im pharmazeutisch-kosmetischen Bereich

## Produkte für das Auge, die Haut und die Schönheit

Nestlé besitzt die an der New Yorker Börse kotierte Alcon zu rund 75%. Ebenfalls im Nestlé-Besitz sind 26,9%\* von L'Oréal, dem Weltmarktführer für Kosmetikprodukte. L'Oréal und Nestlé haben zwei Joint Ventures gegründet, Galderma in der Dermatologie und Laboratoires innéov auf dem Gebiet kosmetischer Nahrungsergänzungsmittel.

\* unter Berücksichtigung des Aktienrückkaufprogramms von L'Oréal





### Alcon

Jeden Morgen wachen wir auf im Bewusstsein, dass der Tag wundervolle Möglichkeiten birgt. Doch wenn wir nichts Schönes am neuen Tag sehen können, wird es schwieriger für uns, ein gesundes und erfülltes Leben zu führen. Alcon hat sich dem Ziel verschrieben, weltweit Sehvermögen zu erhalten, Augenlicht wiederherzustellen und Augen gesund zu erhalten. Ein klares Sehvermögen und gesunde Augen helfen Menschen, unabhängig zu bleiben und ihr Leben voll auszukosten.

Die Produkte von Alcon schützen vor dem Verlust der Sehfähigkeit bei grünem Star (Glaukom), stellen mittels Katarakt- und Netzhautchirurgie das Augenlicht wieder her und verbessern die Sicht dank refraktiven Eingriffen am Auge. Andere Produkte erhalten die Gesundheit des Auges, indem sie die Netzhaut vor Schädigungen schützen, Augenentzündungen zum Abklingen bringen oder ihnen vorbeugen, allergische Reaktionen mildern, für Sauberkeit und Tragkomfort von Kontaktlinsen sorgen und trockene Augen befeuchten.

Alcon ist bei weitem das grösste ophthalmologische Unternehmen der Welt. Die Gesellschaft besitzt in praktisch allen Produktkategorien des Bereiches Ophthalmologie eine führende Marktposition, eine umfangreiche Forschungspipeline, ein international gut etabliertes Geschäft und eine aussergewöhnliche Finanzkraft. Die Augenpflegebranche dürfte angesichts der weltweit alternenden Bevölkerung, der grösseren Verfügbarkeit neuer medizinischer Technologien in Entwicklungsländern und neuer Errungenschaften in der Augenmedizin weiter wachsen.

Alcon steigerte 2004 den Umsatz auf CHF 4,9 Milliarden mit einem organischen Wachstum von 11,1%. Das EBITA wuchs um 17% auf CHF 1,45 Milliarden. Der Umsatz mit pharmazeutischen Produkten steuerte einen Grossteil zum Wachstum bei. Der hohe Umsatz mit dem Antiglaukomatikum *Travatan* und dem Antiallergikum *Patanol* wurde durch den Erfolg neuerer Produkte wie dem Antiinfektivum *Vigamox* und *CiproDex Otic* zur Bekämpfung von Mittelohrentzündungen noch verstärkt. Die letzten beiden

Die Produkte von Alcon schützen die Sehfähigkeit oder stellen das Augenlicht wieder her und sorgen für ein gesundes Auge. Links, *Travatan* verhindert, dass wegen des grünen Stars jeder Lichtblick verblasst. Mitte, das *Infiniti*-System zur Entfernung des Linsenkörpers stellt bei Katarakten zusammen mit den *AcrySof*-Intraokularlinsen das Augenlicht wieder her. Rechts, *Patanol* schützt Augen vor Allergieanzeichen und -symptomen

Medikamente waren 2004 erstmals ein ganzes Jahr lang im Verkauf. Der Geschäftsbereich chirurgische Produkte von Alcon, der nahezu die Hälfte des Unternehmensumsatzes generiert, wies ein aussergewöhnlich hohes Umsatzwachstum auf. Die Gesellschaft konnte dank der Lancierung des neuen *Infiniti*-Systems für die Kataraktchirurgie und der sich durchsetzenden Intraokularlinse *AcrySof Natural* ihren Marktanteil weltweit erhöhen. Das Geschäft mit rezeptfreien Arzneimitteln wuchs schneller als der Markt, weil sich die Multifunktions-Desinfektionslösung *Opti-Free Express* in den zehn wichtigsten Märkten an der Spitze halten konnte und die *Systeme*-Benetzungstropfen dem Geschäft mit künstlicher Tränenflüssigkeit neuen Schwung gaben.

Nach 34 Jahren engagierter und inspirierender Geschäftsführung im Dienste des Unternehmens trat der Chief Executive Officer von Alcon, Tim Sear, in den wohl verdienten Ruhestand. Anlässlich der Generalversammlung der Aktionäre der Alcon Inc. 2005 wird er auch als Verwaltungsratspräsident zurücktreten. Tim Sear baute die internationalen Standbeine von Alcon auf, die heute beinahe die Hälfte des Umsatzes erwirtschaften. Fachkundig führte er Alcon zudem 2002 im Rahmen des teilweisen Börsenganges an die Finanzmärkte zurück. In seinen sieben Jahren als CEO stieg der Umsatz von Alcon von knapp USD 2 Milliarden auf fast USD 4 Milliarden. Cary Rayment, langjähriges Geschäftsleitungsmitglied mit über 20 Jahren Erfahrung in der Augenpflegebranche, übernimmt diese Funktionen und damit die Führung der Unternehmensleitung mit dem branchenweit grössten Erfahrungsschatz.



Links, Kunstvolle Coloration mit Majirel von L'Oréal Professionnel in Asien. Rechts, Massgeschneiderte Diagnose in einer russischen Apotheke. Innerhalb eines Jahres ist Normaderm in Russland zum Aushängeschild von Vichy geworden

### L'Oréal

Im Februar 2004 wurde angekündigt, dass sich die Beziehung zwischen Nestlé und L'Oréal nach der Fusion von L'Oréal und Gesparal verändern würde. Nestlé, als Inhaberin von 49% der Aktien von Gesparal, wurde Direktaktionärin von L'Oréal, mit einer Beteiligung von 26,9% (unter Berücksichtigung des Aktienrückkaufprogramms von L'Oréal). Die Bettencourt-Familie mit ihrer 51%igen Beteiligung an Gesparal wurde Direktaktionärin von L'Oréal mit einem Anteil von 27,5% per Ende April 2004.

L'Oréal ist Weltmarktführer für Kosmetikprodukte. Ihre 17 international bekannten Marken vertreibt die Gruppe über sämtliche Absatzwege: L'Oréal Professionnel, Redken und Matrix in Friseursalons; L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline und SoftSheen•Carson im Massengeschäft; Vichy und La Roche-Posay in Apotheken und Drogerien; Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Shu Uemura und Kiehl's in Parfümerien und Warenhäusern.

2004 eilte L'Oréal von Erfolg zu Erfolg. Die Gruppe erzielte einen Umsatz von EUR 14,5 Milliarden, dies entspricht einem Anstieg auf vergleichbarer Basis von 6,2% gegenüber dem Vorjahr. Auch mit dieser Wachstumsrate überflügelte L'Oréal den globalen Kosmetikmarkt. Der Reingewinn betrug EUR 3,63 Milliarden, einschliesslich eines ausserordentlichen Ertrages von über EUR 2 Milliarden als Folge der Beteiligungsverwässerung nach der Dekonsolidierung von Sanofi-Synthélabo.

Mit einer Präsenz in über 130 Ländern führt L'Oréal die geografische Expansion fort. In Asien kurbelt der Erfolg von Garnier, Maybelline und Vichy den Umsatz kräftig an, vor allem in China. In Lateinamerika expandiert die Gruppe weiter, vorwiegend in Mexiko und Brasilien. In Osteuropa



La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique führt eine Neuerung ein: Rosaliac, eine Feuchtigkeitspflege mit Vitamin B<sub>3</sub> und Vitamin CG für empfindliche, zu Rötungen neigende Haut



Von links nach rechts, *Differin*, ein topisches Akne-Präparat. *Loceryl*-Lack, Antimykotikum zur Therapie von Nagelmykosen. Lancierung eines zweiten Produktes: *innéov Haarfülle*

wurde ein kräftiges Wachstum erzielt, namentlich in Polen und der Russischen Föderation. In Westeuropa setzt die Gruppe ihren Wachstumskurs fort, wobei Spanien, Grossbritannien und die skandinavischen Länder besonders gut abschneiden. Zudem hat die Gruppe in Nordamerika mit Durchbrüchen bei Redken for Men und Fructis von Garnier ihren Marktanteil in zahlreichen Segmenten erhöht.

#### Galderma

Galderma, das Joint Venture von Nestlé und L'Oréal in der Dermatologie, wies in einem besonders in den USA hart umkämpften Markt einen Umsatz von CHF 905 Millionen aus, was einem Rückgang um 3% gegenüber 2003 entspricht. In Europa wurden die Schwierigkeiten in Deutschland nach der Revision des Arzneimittelgesetzes durch die ausgezeichneten Resultate in Frankreich wettgemacht.

Erfolgreich waren: *Differin*, Galdermas meistverkauftes Präparat, das seine führende Stellung in der Behandlung mittlerer Akne aufrechterhalten konnte; *Loceryl*, das Antimykotikum mit anhaltend kräftigem Wachstum, obwohl das Mittel in Deutschland von den Krankenkassen nicht mehr bezahlt wird; *Metvix*, das mit Markteinführungen in den Benelux-Ländern, der Schweiz und Australien auf Expansionskurs ist, und *Clobex Shampoo*, das erste hochwirksame Kortikosteroid in dieser Form zur Behandlung von Kopfhautpsoriasis, dessen Markteinführung in den USA auf sehr gute Resonanz stiess.

#### Laboratoires innéov

Die Laboratoires innéov, ein Joint Venture zwischen Nestlé und L'Oréal auf dem Gebiet der Nahrungsergänzungsmittel für die Schönheit von innen, festigten in 2004 ihre Führungsstellung im Segment der Hautalterung in zehn europäischen Ländern, dank dem ersten Produkt *innéov Hautdichte*.

Der zweite Produkt der Laboratoires innéov, *innéov Haarfülle*, wurde im wichtigsten und grössten Marktsegment eingeführt, im Haarpflegesegment.

2005 wollen die Laboratoires innéov in weitere Länder, vor allem Osteuropa, expandieren und das Angebot mit einem dritten Produkt erweitern.




Weitere Informationen entnehmen Sie bitte den Geschäftsberichten von L'Oréal und Alcon oder der jeweiligen Website: [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com), [www.alconinc.com](http://www.alconinc.com) oder [www.galderma.com](http://www.galderma.com)




## Allgemeine Informationen

## Mitarbeiter, Produkte, Standorte

Nestlé besitzt 500 Fabriken in 83 Ländern der Welt, im Vergleich zu 511 im Jahre 2003. Während des Jahres wurden 15 Fabriken erworben oder eröffnet; die Verringerung um 29 Fabriken geht auf Veräusserungen und Schliessungen zurück. Im Rahmen der Reorganisation unserer Betriebe wurde eine Fabrik einer anderen angeschlossen und vier weitere wurden selbstständig gemacht, was netto ein Plus von drei Fabriken ergibt. 2004 beschäftigte Nestlé 247 000 Personen, was gegenüber 253 000 im Jahre 2003 einem Rückgang entspricht.

		2003	2004
Fabriken nach geografischer Aufteilung	Europa	208	197
	Nord- und Südamerika	170	164
	Asien, Ozeanien und Afrika	133	139
	Total	511	500

Mitarbeiter nach geografischer Aufteilung			2003	2004
Mitarbeiter nach geografischer Aufteilung	Europa*		40,9%	38,4%
	Nord- und Südamerika		33,9%	34,6%
	Asien, Ozeanien und Afrika		25,2%	27,0%
* In 2004, 6594 Mitarbeiter in der Schweiz				

Nach Aktivitäten			2003	2004
In Tausenden	Fabriken		136	131
	Verwaltung und Verkauf		117	115
	Total		253	247





1866	Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
1867	Henri Nestlé's Kindermehl
1905	Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (Neuer Name nach Fusion)
1929	Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses AG
1938	Einführung von <i>Nescafé</i>
1947	Nestlé Alimentana AG (neuer Name nach der Fusion mit Maggi)
1960	Crosse & Blackwell
1969	Vittel
1971	Ursina-Franck
1973	Stouffer
1974	L'Oréal (Minderheitsbeteiligung)
1977	Nestlé AG (neuer Name)

1977	Alcon
1985	Carnation, Friskies
1986	Herta
1988	Buitoni-Perugina, Rowntree
1992	Perrier
1993	Finitalgel
1994	Alpo
1998	Sanpellegrino, Spillers Petfoods
2000	PowerBar
2001	Ralston Purina
2002	Schöller, Chef America
2003	Mövenpick, Dreyer's Grand Ice Cream, Powwow
2004	Valio (Speiseeis-Geschäft)

## Nestlé Seit 1866 im Dienste der Konsumenten

Nestlé hat eine 138-jährige Erfahrung in der Entwicklung von Qualitätsprodukten, die den Bedürfnissen der Menschen nach guten und gesunden Nahrungsmitteln entsprechen. Gut waren Nahrungsmittel ursprünglich, wenn sie sicher waren. Es folgten Ansprüche an deren Unverfälschtheit und der Wunsch nach einer raschen Zubereitung. Eine gute Nahrung sollte alsdann die wichtigsten Nahrungsbestandteile in einem ausgewogenen Verhältnis enthalten, um Ernährungsdefizite zu vermeiden. Zu den Aspekten der Sicherheit, Gesundheit und Convenience kam das Bedürfnis nach Genuss und Geschmack.

Nicht nur einzelne, sondern meist mehrere dieser Ansprüche gilt es bei den heutigen Nahrungsmitteln gleichzeitig zu berücksichtigen. Immer mehr werden Produkte mit ganz spezifischen Eigenschaften, angepasst an die jeweilige Lebenssituation (Sport, Krankheit, Alter, usw.), verlangt. Entsprechend diesen gewandelten Ansprüchen entwickelte sich Nestlé vom traditionellen Nahrungsmittelproduzenten zum weltweit führenden Nutritions-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen. Ihre reichhaltige Palette an Produkten, die zum Wohlbefinden des Menschen beitragen sollen, bietet ganz spezifische Konsumentennutzen.

Mit der Gründung der Anglo-Swiss Condensed Milk Co. im Jahre 1866 und der Lancierung der Kondensmilch in Europa befriedigten die amerikanischen Brüder Page das Bedürfnis nach unverfälschter, haltbarer Milch in den Grossstädten und auf Reisen.

Henri Nestlé seinerseits wollte den Müttern bei fehlender Muttermilch mit seinem 1867 entwickelten «Kindermehl» angesichts der hohen Säuglingssterblichkeit eine sicherere Alternative anbieten. Sein leichtverdauliches, fertig zubereitetes Ersatznahrungsmittel fand rasch weltweite Aufnahme in der Kinderernährung.

Die beiden Unternehmen, Nestlé und Anglo-Swiss, schlossen sich 1905 zusammen und vereinigten damit nicht nur ihr weltweites Distributions- und Produktionsnetz, sondern auch ihr Know-how in der Milchverarbeitung. Die Zusammenarbeit mit Forschern und Ärzten, die Schaffung von spezialisierten Teams und Forschungszentren führten zur Entwicklung einer Vielfalt spezifischer Milch- und Diätetikprodukte bis hin zu den heutigen gesundheitsfördernden Nahrungsmitteln.

Schokolade, von vielen Konsumenten in erster Linie mit Genuss und Geschmack in Verbindung gebracht, diente lange Zeit als Heil- und bis heute auch als Stärkungsmittel. 1905 brachte Nestlé eigene Schokolade auf den Markt. Sie profitierte dabei von der Zusammenarbeit mit den traditionsreichen Schweizer Schokoladenfirmen Peter, Cailler und Kohler, die sich 1929 schliesslich der Nestlé-Gruppe anschlossen. Die Übernahmen von Rowntree 1988 mit Marken wie *Kit Kat* und *Smarties* sowie im Jahre 2000 jene von PowerBar im Bereich der Leistungsernährung erweiterten das Angebot an Produkten mit hohem Nährwert und Genuss. Letzteren versprechen insbesondere auch die Aktivitäten im Bereich Speiseeis, die 1960 begannen und



Henri Nestlé, Gründer der Firma Nestlé  
in Vevey, Schweiz



Werbung für Kohler Schokolade, 1931

Farine Lactée für Kinder, alte und rekonvaleszente Menschen



seit den 1990er Jahren kontinuierlich ausgebaut werden. Zwei neue Beispiele in diesem Bereich, das kalorien- und fettarme Speiseeis *Dreyer's Grand Light* und der von *PowerBar* speziell für Frauen entwickelte Riegel *Pria Carb Select*, zeigen, wie sehr die Produkte auf die Bedürfnisse ganz spezifischer Kundengruppen abgestimmt werden.

Auch Julius Maggi bot ab 1884 mit der preiswerten, eiweissreichen und schnell zuzubereitenden Leguminosensuppe den damaligen Arbeiterfamilien ein Nahrungsmittel an, bei dem Gesundheits- und Convenience-Aspekte im Vordergrund standen. Nach der Übernahme von *Maggi* 1947 erweiterten Konserven, Tiefkühlprodukte und seit 1988 die italienische Küche der Marke *Buitoni* die Produktpalette von Nestlé in diesem Sektor. Der zunehmenden Ausser-Haus-Verpflegung begegnete Nestlé mit dem Aufbau der FoodServices-Sparte und der Übernahme von Chef America 2002.

Die traditionell breite Palette an Stärkungs- und Genussmittelgetränken (*Milo* 1934, *Nescafé* 1938, *Nestea* 1944, *Nesquik* 1948, *Nespresso* 1986) wurde ab den 1990er Jahren gezielt mit Mineral- und Tafelwasser erweitert. Der Mangel an sauberem Trinkwasser in vielen Regionen der Welt einerseits, der Wunsch nach natürlichem Mineralwasser als Teil einer gesunden Ernährung andererseits begünstigten diesen Entscheid. Nicht nur sich selber, auch ihren Haustieren möchten die Menschen eine qualitativ gute Nahrung zukommen lassen. Nestlé wurde mit den Übernahmen von *Carnation* (1985), *Spillers* (1998) und

*Purina* (2001) zum weltweiten Co-Leader bei der Heimtier-nahrung. Aus der 1974 begonnenen Beteiligung an L'Oréal entwickelte sich 1989 das Joint Venture mit Galderma im Bereich Dermatologie und 2002 jenes der Laboratoires innéov. Dieses bezweckt die Entwicklung von Nahrungsergänzungsmitteln mit aktiven Wirksubstanzen, welche die Schönheit – beispielsweise von Haut und Haar – «von Innen her» fördern. Damit verband sich die Kompetenz von Nestlé in der Ernährungsforschung mit jener von L'Oréal in der Kosmetik.

Die aktuellen Forschungen versprechen für die Zukunft eine Entwicklung hin zu personalisierter Ernährung, welche auf individuelle Risikofaktoren wie Übergewicht, Diabetes oder Herz- und Gefässkrankheiten abgestimmt sein wird. An dieser Zukunft arbeitet Nestlé aktiv.

Die Geschichte von Nestlé zeigt, dass das Unternehmen es verstanden hat, nicht nur durch Übernahmen, sondern insbesondere auch durch Innovation und Renovation seiner Produktpalette zu wachsen. Langfristiges Entwicklungspotenzial will sie auch in Zukunft nicht kurzfristigem Erfolgdenken opfern. Es ist ihr vordringliches Ziel, weiterhin die besten Produkte mit dem grössten Konsumentennutzen den Menschen anzubieten, wo immer diese es wünschen, was immer ihre Bedürfnisse sind und während ihres ganzen Lebens.

Mehr Details zur Nestlé-Geschichte finden Sie unter:  
[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## Aktionärsinformation

### Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2004 waren die Aktien der Nestlé AG an folgenden Börsen kotiert (ISIN Nummer: CH0012056047): SWX Swiss Exchange, London, Paris.

Auf Nestlé-AG-Aktien ausgestellt «American Depositary Receipts» (ADRs) (ISIN Nummer: US6410694060) werden in den Vereinigten Staaten durch Citibank ausgegeben.

### Sitze der Gesellschaft

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

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

### Weitere Auskünfte

Weitere Exemplare dieses Dokuments bestellen Sie bitte unter [www.nestle.com/Media\\_Center](http://www.nestle.com/Media_Center)

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

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

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

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

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



## Wichtige Daten

14. April 2005  
138. ordentliche Generalversammlung  
im «Palais de Beaulieu», Lausanne

20. April 2005  
Auszahlung der Dividende

25. April 2005  
Bekanntgabe des Umsatzes  
für das erste Quartal 2005

17. August 2005  
Veröffentlichung des Halbjahres-  
berichts Januar/Juni 2005

20. Oktober 2005  
Bekanntgabe des Umsatzes für  
die ersten neun Monate 2005;  
Herbst-Pressekonferenz

6. April 2006  
Ordentliche Generalversammlung  
im «Palais de Beaulieu», Lausanne

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.

© 2005, Nestlé S.A., Cham und Vevey (Schweiz)

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

Bilder: apg image Ltd.; Markus Bühler-Rasom;

Andrea Diglas; Harmen Hoogland; Marc Latzel;

Bharath Ramamrutham; Christian Vogt; Cédric Widmer

Druck: Genoud, Entreprise d'arts graphiques S.A.,

Le Mont-sur-Lausanne (Schweiz)



Cécile, Natalo



迅速能量. 活力十足



Sybilie, Rheinfeldou



Celia de Aracaju



Paul, London



Mercedes em Recife



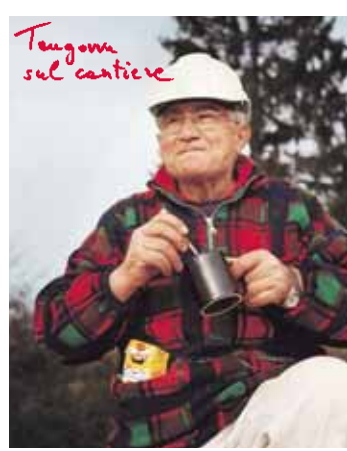
Ramona et Olivia, Naville



Robin et Christoph



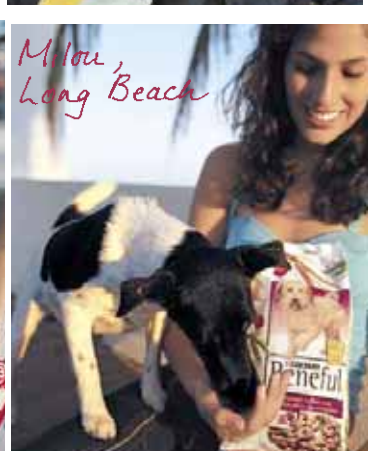
Silvia at school



Tangoma sul cantiere



Good for friends!



Milou, Long Beach