

Bericht zur Corporate Governance 2016



Vergütungsbericht 2016

Statuten der Nestlé AG

Geändert
durch die ordentliche
Generalversammlung
vom 7. April 2016

Bericht zur Corporate Governance 2016



Situation am 31. Dezember 2016

3	1. Konzernstruktur und Aktionariat	21	5. Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen
	1.1 Konzernstruktur		
	1.2 Bedeutende Aktionäre		
	1.3 Kreuzbeteiligungen		
4	2. Kapitalstruktur	21	6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre
	2.1 Aktienkapital		6.1 Stimmrechts- und Vertretungsbeschränkung
	2.2 Bedingtes Kapital		6.2 Statutarische Quoren
	2.3 Kapitalveränderungen		6.3 Einberufung der Generalversammlung
	2.4 Aktien und Partizipationsscheine		6.4 Traktandierung von Verhandlungsgegenständen
	2.5 Genussscheine		6.5 Eintragungen im Aktienbuch
	2.6 Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen		
	2.7 Wandelanleihen und Optionen		
6	3. Verwaltungsrat ⁽¹⁾	23	7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
	3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats		7.1 Angebotspflicht
	3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen		7.2 Kontrollwechselklauseln
	3.3 Mandate ausserhalb von Nestlé		
	3.4 Wahlen und Amtsdauer		
	3.5 Interne Organisation		
	3.6 Kompetenzregelung		
	3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung ⁽²⁾		
16	4. Konzernleitung	23	8. Revisionsstelle
	4.1 Mitglieder der Konzernleitung		8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors
	4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen		8.2 Revisionsgebühr
	4.3 Mandate ausserhalb von Nestlé		8.3 Zusätzliche Honorare
	4.4 Managementverträge		8.4 Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der externen Revision
		24	9. Informationspolitik
		26	Allgemeine Organisationsstruktur der Nestlé AG
		27	Vergütungsbericht 2016
		47	Statuten der Nestlé AG

(1) Die «Board of Directors Regulations» und die «Committee Charters» sind unter www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees in voller Länge veröffentlicht.

(2) Der in der SIX-Richtlinie verwendete Begriff «Geschäftsleitung» wird im vorliegenden Dokument durch «Konzernleitung» ersetzt.

Konzernstruktur und Aktionariat

Einleitende Bemerkungen

Der Nestlé-Bericht zur Corporate Governance 2016 orientiert sich an der Richtlinie der SIX betreffend Informationen zur Corporate Governance. Weiterführende Informationen sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen. Die Nestlé AG entspricht den Bestimmungen des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» per 31. Dezember 2016.

Um Wiederholungen zu vermeiden, enthalten gewisse Abschnitte Querverweise auf andere Berichte, insbesondere den Lagebericht 2016, die Finanzielle Berichterstattung 2016 (inkl. Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe und Jahresrechnung der Nestlé AG) und die Statuten der Nestlé AG, die in diesem Bericht sowie auf www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles in voller Länge abgedruckt sind.

Die Konzernrechnung 2016 der Nestlé-Gruppe entspricht den International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) und Schweizer Recht. Wo nötig wurden diese Offenlegungen ausgeweitet, um den Anforderungen der SIX-Richtlinie betreffend Rechnungslegung Rechnung zu tragen.

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

Ein Überblick über die verantwortlichen Organe ist ab Seite 60 im Lagebericht 2016 enthalten.

1.1.1 Beschreibung der operativen Konzernstruktur des Emittenten

Die allgemeine Organisationsstruktur der Nestlé AG ist auf Seite 26 dieses Berichts aufgeführt. Die Verwaltungsstruktur der Gruppe wird in der Analyse nach Segmenten (Anmerkung 3 der Konzernrechnung 2016 der Nestlé-Gruppe) dargestellt.

1.1.2 Alle zum Konzern des Emittenten gehörenden kotierten Gesellschaften

Die Sitze der Nestlé AG sind in Vevey und in Cham (beide Schweiz). Die Aktien der Nestlé AG sind an folgender Börse in der Schweiz kotiert: SIX Swiss Exchange (ISIN-Nummer: CH0038863350). Am 31. Dezember 2016 betrug die Börsenkaptalisierung der Nestlé AG CHF 226 310 410 000. Weitere Informationen stehen auf Seite 65 des Lageberichts 2016 und auf www.nestle.com/investors zur Verfügung.

Eine Liste der Gesellschaften der Nestlé-Gruppe, gemeinschaftlichen Vereinbarungen und assoziierten Gesellschaften unter Hinweis auf Firmennamen, Sitz, Aktienkapital, Kotierungsort, ISIN-Nummer, Marktkaptalisierung und die Beteiligungen des Unternehmens ist ab Seite 146 der Konzernrechnung 2016 der Nestlé-Gruppe zu finden.

1.1.3 Alle zum Konzern des Emittenten gehörenden nicht kotierten Gesellschaften

Eine Liste der Gesellschaften der Nestlé-Gruppe, gemeinschaftlichen Vereinbarungen und assoziierten Gesellschaften unter Hinweis auf Firmennamen, Sitz, Aktienkapital und die Beteiligungen des Unternehmens ist ab Seite 146 der Konzernrechnung 2016 der Nestlé-Gruppe zu finden.

1.2 Bedeutende Aktionäre

BlackRock, Inc., New York, gab am 18. Juli 2016 bekannt, dass sie direkt oder indirekt 4,57% des Aktienkapitals der Nestlé AG besass. Abgesehen davon ist der Gesellschaft nicht bekannt, dass am 31. Dezember 2016 irgendein Aktionär 3% oder mehr des Aktienkapitals besass.

Im Jahr 2016 publizierte das Unternehmen über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange Offenlegungsmeldungen (i) zum Anteil an eigenen Aktien, der am 20. Juni 2016 aufgrund der Vernichtung von Aktien infolge des am 7. Dezember 2015 abgeschlossenen jüngsten Aktienrückkaufprogramms über CHF 8 Milliarden unter den Grenzwert von 3% fiel; (ii) und zum Anteil der von BlackRock, Inc., New York/USA, gehaltenen Aktien der Nestlé AG, der sich am 30. Juni 2016 auf 5,01% und am 18. Juli 2016 auf 4,57% belief.

Von den Nominees hielt Chase Nominees Ltd, London, als eingetragener Nominee N (siehe Abschnitt 2.6.3) am 31. Dezember 2016 einen Bestand von 273 449 336 Aktien bzw. 8,8% der Aktien des Unternehmens. Am gleichen Datum war Citibank N.A., London, als Depotstelle der durch American Depository Receipts vertretenen Aktien eingetragener Inhaber von 243 575 492 Aktien bzw. 7,8% der Aktien des Unternehmens. Ebenfalls am 31. Dezember 2016 hielt Nortrust Nominees Ltd, London, als eingetragener Nominee N einen Bestand von 120 879 113 Aktien bzw. 3,9% der Aktien des Unternehmens.

1.3 Kreuzbeteiligungen

Dem Unternehmen sind keine kapital- oder stimmenmässigen Kreuzbeteiligungen bekannt, die auf beiden Seiten 5% überschreiten.

2. Kapitalstruktur

2.1 Aktienkapital

Das ordentliche Aktienkapital der Nestlé AG beträgt CHF 311 216 000, das bedingte Aktienkapital CHF 10 000 000. Die Nestlé AG verfügt über kein genehmigtes Aktienkapital.

2.2 Bedingtes Kapital

Das Aktienkapital kann (ohne zeitliche Begrenzung) durch Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, die im Zusammenhang mit der Emission von neuen oder bereits ausgegebenen Wandelanleihen, Obligationen mit Optionsrechten oder sonstigen Finanzmarktinstrumenten durch Nestlé oder eine ihrer Tochtergesellschaften gewährt wurden, um maximal CHF 10 000 000 unter Ausgabe von höchstens 100 000 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10 erhöht werden. Dem Verwaltungsrat steht so ein flexibles Instrument zur Verfügung, mit dem er nötigenfalls die Aktivitäten der Gesellschaft durch Wandelschuldverschreibung finanzieren kann.

Der Kreis der Begünstigten sowie die Bedingungen und Modalitäten der Ausgabe von bedingtem Kapital werden in Art. 3^{bis} der Statuten der Nestlé AG beschrieben.

2.3 Kapitalveränderungen

Das Aktienkapital wurde in den letzten drei Geschäftsjahren zweimal herabgesetzt infolge eines Aktienrückkaufprogramms über CHF 8 Milliarden, das am 25. August 2014 vom Unternehmen eingeleitet und am 7. Dezember 2015 abgeschlossen wurde. Die daraus resultierende Vernichtung von Aktien wurde an den Generalversammlungen 2015 und 2016 genehmigt.

Am 16. April 2015 genehmigte die ordentliche Generalversammlung die Verringerung des Aktienkapitals um 36 400 000 Aktien auf den Stand von CHF 318 840 000.

Am 7. April 2016 beschloss die ordentliche Generalversammlung die Vernichtung von 76 240 000 Aktien, wodurch sich das Aktienkapital auf den aktuellen Stand von CHF 311 216 000 verringerte.

Eine genaue Aufschlüsselung des Kapitals («Eigenkapital») für die Jahre 2016, 2015 und 2014 ist in der Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals der Konzernrechnungen 2016 und 2015 der Nestlé-Gruppe enthalten.

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Kapital der Nestlé AG setzt sich ausschliesslich aus Namenaktien zusammen, eingeteilt in 3 112 160 000 voll einbezahlte Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 per 31. Dezember 2016.

Gemäss Art. 11 Abs. 1 der Statuten berechtigt jede im Aktienbuch als Aktie mit Stimmrecht eingetragene Aktie ihren Inhaber zu einer Stimme. Siehe auch 2.6.1 dieses Berichts.

Aktionäre haben das Recht, Dividenden zu erhalten. Es bestehen keine Partizipationsscheine.

2.5 Genussscheine

Es bestehen keine Genussscheine.

2.6 Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

2.6.1 Beschränkungen der Übertragbarkeit unter Hinweis auf auffällige Gruppenklauseln in den Statuten und auf Regeln zur Gewährung von Ausnahmen

Gemäss Art. 5 Abs. 5 der Statuten soll keine natürliche oder juristische Person mit Stimmrecht von mehr als 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals eingetragen werden. Diese Eintragungsbeschränkung gilt auch für Personen, die einen Teil oder alle ihre Aktien durch Nominees gemäss diesem Artikel halten. Juristische Personen, die durch Kapital, Stimmkraft, Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind, sowie alle natürlichen oder juristischen Personen, die sich durch Absprache, Syndikat oder auf andere Weise zum Zwecke der Umgehung der Vorschriften betreffend die Beschränkung der Eintragung oder der Nominees zusammenschliessen, gelten als eine Person oder als ein Nominee (Art. 5 Abs. 7 der Statuten). Die Eintragungsbeschränkung gilt auch für Aktien, die mittels Ausübung von Bezugs-, Options- oder Wandelrechten erworben oder gezeichnet werden (Art. 5 Abs. 10 der Statuten). Siehe auch Art. 5 Abs. 6 und Abs. 9 der Statuten und 2.6.3 dieses Berichts.

2.6.2

Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr Siehe 2.6.3 und 6.1.3 dieses Berichts.

2.6.3 Zulässigkeit von Nominee-Eintragungen, Hinweis auf Prozentklauseln und Eintragungsvoraussetzungen

Gemäss Art. 5 Abs. 6 und Abs. 9 der Statuten hat der Verwaltungsrat ein Reglement betreffend die Anwendung von Art. 5 der Statuten erlassen, das die Eintragung von Nominees

als Aktionäre ins Aktienbuch regelt. Diese Bestimmungen erlauben die Eintragung von:

- Nominees N («N» steht für «Name des wirtschaftlich Berechtigten offengelegt»): Wenn die Handels- und Depotpraktiken eine individuelle Eintragung von wirtschaftlich Berechtigten erschweren oder unzumutbar machen, können Aktionäre ihre Aktienbestände über einen Nominee N mit Stimmrecht eintragen lassen unter der spezifischen Bedingung, dass die Identität und die Aktienbestände der wirtschaftlich Berechtigten dem Unternehmen in regelmässigen Abständen oder auf Verlangen offengelegt werden müssen. Die Stimmrechte von Nominees müssen auf der Grundlage der von den wirtschaftlich Berechtigten erhaltenen Stimminstruktionen ausgeübt werden. Ein einzelner Nominee N oder mehrere Nominees N, die als organisierte Gruppe oder aufgrund einer Absprache handeln, dürfen für nicht mehr als 5% des Aktienkapitals des Unternehmens eingetragen sein. Bestände, die über dieser Begrenzung von 5% (bzw. der vom Verwaltungsrat festgelegten Begrenzung; siehe Abschnitt 6.1.3 dieses Berichts) liegen, werden als stimmrechtslos eingetragen. Für die Offenlegung der wirtschaftlich Berechtigten und ihrer jeweiligen Aktienbestände sind die im Aktienbuch eingetragenen Nominees verantwortlich.
- Nominees A («A» für «anonymer wirtschaftlich Berechtigter»): Eintragung ohne Stimmrecht.

Um die Handelbarkeit der Aktien an der Börse zu erleichtern, genehmigt der Verwaltungsrat im Einklang mit seinen Bestimmungen bestimmten Nominees die Überschreitung der Begrenzung von 5% für die Eintragung als Nominees mit Stimmrecht.

2.6.4 Verfahren und Voraussetzungen zur Aufhebung von statutarischen Privilegien und Beschränkungen der Übertragbarkeit

Siehe 6.1.3 dieses Berichts.

2.7 Wandelanleihen und Optionen

Am 31. Dezember 2016 waren weder Wandelanleihen noch Optionen, die von der Nestlé AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften auf Nestlé AG Aktien ausgegeben wurden, ausstehend. Die einzigen von der Nestlé AG ausgegebenen Optionen sind Mitarbeiteroptionen, die im Rahmen des Management Stock Option Plan (MSOP) von Nestlé zugewiesen werden. Zuteilungen im Rahmen dieses Plans wurden 2013 eingestellt.

3. Verwaltungsrat

3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

Name	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung ^(a)	Erstmalige Wahl	Amtsdauer ^(b)
Peter Brabeck-Letmathe VR-Präsident	1944	Österreich	Wirtschaftswissenschaften	1997	2017
Paul Bulcke Delegierter des VR (CEO)	1954	Belgien	Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft	2008	2017
Andreas Koopmann Vize-Präsident	1951	Schweiz	Maschinenbau und Betriebswirtschaft	2003	2017
Beat Hess	1949	Schweiz	Rechtswissenschaften	2008	2017
Renato Fassbind	1955	Schweiz	Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaft sowie Finanz- und Rechnungswesen	2015	2017
Steven G. Hoch	1954	USA/Schweiz	Internationale Beziehungen und Wirtschaftswissenschaften	2006	2017
Naina Lal Kidwai	1957	Indien	Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft	2006	2017
Jean-Pierre Roth	1946	Schweiz	Wirtschafts- und Finanzwissenschaften	2010	2017
Ann M. Veneman	1949	USA	Rechts- und Politikwissenschaft	2011	2017
Henri de Castries	1954	Frankreich	HEC, Rechtswissenschaften und ENA	2012	2017
Eva Cheng	1952	China	Betriebswirtschaft, Geschichte	2013	2017
Ruth K. Oniang'o	1946	Kenia	Lebensmittelwissenschaft und Humanernährung	2015	2017
Patrick Aebischer	1954	Schweiz	Medizin und Neurowissenschaften	2015	2017

(a) Umfassende Informationen finden Sie unter 3.2 und in den Lebensläufen auf www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/boardofdirectors

(b) Alle Mitglieder des Verwaltungsrats werden in Übereinstimmung mit dem Schweizerischen Gesellschaftsrecht und den Statuten der Nestlé AG jährlich gewählt.

3.1.1 Operative Führungsaufgaben

der Mitglieder des Verwaltungsrats

Per 31. Dezember 2016 sind ausser Paul Bulcke alle Mitglieder des Verwaltungsrats nicht exekutive Mitglieder. Peter Brabeck-Letmathe ist aktiver Präsident des Verwaltungsrats und nimmt gewisse Führungs- und Kontrollaufgaben der Gruppe wahr, einschliesslich Nestlé Health Science S.A., Nestlé Skin Health S.A. sowie der Beziehungen von Nestlé zu L'Oréal.

3.1.2 Angaben pro nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Per 31. Dezember 2016 sind mit Ausnahme von Peter Brabeck-Letmathe alle nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats unabhängig, gehörten vorher nicht der Nestlé-Konzernleitung an und stehen mit Nestlé in keinen wesentlichen geschäftlichen Beziehungen. Gemäss dem Organisationsreglement von Nestlé gilt ein Verwaltungsratsmitglied als unabhängig, wenn es nicht der Konzernlei-

tung der Gruppe oder einer ihrer wesentlichen Tochtergesellschaften angehört oder in den drei vorangegangenen Jahren angehört hat; weder Mitarbeiter noch Partner der Revisionsgesellschaft der Gruppe ist oder in den drei vorausgegangenen Jahren war; sowie, nach alleinigem Ermessen des Verwaltungsrats, keine wesentlichen direkten oder indirekten Geschäftsbeziehungen mit der Gruppe oder einer ihrer Tochtergesellschaften unterhält. Verwaltungsräte mit nahen Familienmitgliedern, die nicht als unabhängig zu qualifizieren sind, gelten ebenfalls nicht als unabhängig bzw. es gilt eine dreijährige Karenzzeit.

Unter Vorbehalt spezifischer vom Verwaltungsrat gewährter Ausnahmen ist die Amtszeit der Mitglieder auf zwölf Jahre beschränkt.

3.1.3 Kreuzverflechtungen

Keine.

3.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen (*)

Peter Brabeck-Letmathe

Präsident des Verwaltungsrats

Peter Brabeck-Letmathe trat 1968 als Verkaufsmitarbeiter in die österreichische Betriebsgesellschaft der Nestlé-Gruppe ein. Zwischen 1970 und 1987 übernahm er verschiedene Aufgaben in Lateinamerika. 1987 wurde er als Direktor an den internationalen Hauptsitz von Nestlé in Vevey, Schweiz, berufen, bevor er 1992 zum Generaldirektor ernannt wurde. An der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre im Juni 1997 wurde Peter Brabeck-Letmathe in den Verwaltungsrat der Nestlé AG gewählt. Im Jahr 1997 ernannte ihn der Verwaltungsrat der Nestlé AG zum Delegierten des Verwaltungsrats (CEO). 2001 wurde er Vizepräsident und im Jahr 2005 Präsident des Verwaltungsrats. Per 10. April 2008 trat Peter Brabeck-Letmathe als CEO zurück. Er bleibt Präsident des Verwaltungsrats.



Als Vertreter der Nestlé AG dient er als Vize-Präsident der L'Oréal S.A., Frankreich.

Des Weiteren ist Peter Brabeck-Letmathe Mitglied des Verwaltungsrats der Exxon Mobil Corporation, Texas, USA, und von Delta Topco, Jersey, sowie Mitglied des Beirats der Amrop Partnership SCRL.

Darüber hinaus vertritt er Nestlé als Vize-Präsident im Stiftungsrat des World Economic Forum (WEF) und hat im Namen von Nestlé den Vorsitz der 2030 Water Resources Group (WRG) inne. Ausserdem ist er Mitglied des Hong Kong-Europe Business Council und Vize-Präsident des Stiftungsrats des Verbier Festivals, Schweiz.

Paul Bulcke

Delegierter des Verwaltungsrats (CEO)

Paul Bulcke begann seine berufliche Laufbahn 1977 als Finanzanalyst bei Scott Graphics International, Belgien, bevor er 1979 als Marketing-Trainee zur Nestlé-Gruppe wechselte. Von 1980 bis 1996 hatte er bei Nestlé Peru, Nestlé Ecuador und Nestlé Chile verschiedene Funktionen inne, bevor er als Generaldirektor von Nestlé Portugal, Nestlé Tschechische und Slowakische Republik und Nestlé Deutschland nach Europa



zurückkehrte. 2004 übernahm er die Position des Generaldirektors mit Verantwortung für die Zone Nord- und Südamerika. Per April 2008 wurde Paul Bulcke in den Verwaltungsrat der Nestlé AG gewählt und von diesem Gremium zum Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) ernannt.

Paul Bulcke ist Mitglied des Verwaltungsrats der Roche Holding AG, Schweiz. Paul Bulcke repräsentiert Nestlé als Co-Präsident des Verwaltungsrats von Cereal Partners Worldwide AG, Schweiz.

Ferner ist er Mitglied des Stiftungsrats von Avenir Suisse, Schweiz, des European Round Table of Industrialists (ERT), Belgien, des Verwaltungsrats des Consumer Goods Forum und von dessen Governance Committee, des IMD Foundation Board sowie des International Business Council des World Economic Forum (WEF).

Andreas Koopmann

Vize-Präsident

Andreas Koopmann begann seine Laufbahn 1979 als Assistent des Verwaltungsratspräsidenten und CEO der Bruno Piatti AG, Schweiz. Von 1980 bis 1982 war er Assistent der Geschäftsleitung der Motor Columbus AG, Holding, Schweiz. Ab 1982 war er für die Bobst Group in Roseland, New Jersey, USA, tätig, zunächst als Direktor mit Verantwortung für Ingenieurswesen und Produktion. 1989 kehrte er in die Schweiz zurück und übernahm verschiedene Führungspositionen im Unternehmen, unter anderem als Mitglied der Konzernleitung mit Verantwortung für die Produktion. Von 1998 bis 2002 war er Mitglied des Verwaltungsrats und von 1995 bis Mai 2009 Vorsitzender der Konzernleitung der Bobst Group S.A. Von 2010 bis 2012 war Andreas Koopmann Verwaltungsratspräsident der Alstom (Schweiz) AG und gleichzeitig «Country President».



Derzeit dient Andreas Koopmann als Präsident des Verwaltungsrats der Georg Fischer AG sowie als Verwaltungsratsmitglied der Credit Suisse Group, der CSD Group sowie der Sonceboz SA. Ferner ist Andreas Koopmann Vorstandsmitglied von economiesuisse.

(*) Mandate und Funktionen werden in der folgenden Reihenfolge aufgelistet: (1) Mandate in börsenkotierten Unternehmen, (2) Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen, (3) Mandate, die auf Anordnung von Nestlé oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrgenommen werden, (4) Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgestiftungen.

Beat Hess

Beat Hess begann seine Laufbahn 1977 bei BBC Brown Boveri AG in Baden als Legal Counsel und wurde 1986 zum General Counsel befördert. Von 1988 bis 2003 war er als Senior Group Officer, General Counsel und Sekretär für die ABB AG in Zürich tätig. Von 2003 bis zu seiner Pensionierung im Januar 2011 war Beat Hess Group Legal Director und Mitglied der Konzernleitung der Royal Dutch Shell plc, Den Haag, Niederlande.

Beat Hess ist Präsident des Verwaltungsrats der LafargeHolcim Ltd. sowie Vizepräsident des Verwaltungsrats der Sonova Holding AG, beide Schweiz. Zudem ist er Mitglied des Kuratoriums der Haager Akademie für Völkerrecht.



Renato Fassbind

Renato Fassbind begann seine Laufbahn 1982 als Managing Director bei der Kunz Consulting AG. Von 1984 bis 1990 war er in der internen Revision von F. Hoffmann-La Roche AG tätig, zuletzt als Head of Internal Audit. Von 1990 bis 1997 amtierte Renato Fassbind als Head of Corporate Staff Audit und von 1997 bis 2002 als Chief Financial Officer und Mitglied der Konzernleitung der ABB AG. Danach wechselte er zur Diethelm Keller Gruppe, wo er von 2002 bis 2004 die Position als Chief Executive Officer innehatte. Von 2004 bis 2010 war er als Chief Financial Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Credit Suisse tätig.

Zurzeit ist Renato Fassbind Vize-Präsident des Verwaltungsrats der Swiss Re AG, Vorsitzender von dessen Revisionsausschuss und Mitglied von dessen Vergütungsausschuss. Darüber hinaus ist Renato Fassbind Mitglied des Verwaltungsrats der Kühne + Nagel International AG sowie Mitglied von deren Audit Committee.



Steven G. Hoch

Steven G. Hoch begann seine Karriere 1978 bei der Chemical Bank in New York und Zürich, wo er verschiedene Positionen im Bereich Commercial Banking mit Schwerpunkt auf der Beratung multinationaler Unternehmen innehatte. Zwischen 1990 und 1994 war Steven G. Hoch Direktor der Bessemer Trust Company, N.A., New York. Zudem diente er von 1994 bis 2002 als Mitglied des Vorstands der Pell Rudman Trust Company, Boston. Ab 2002 war er als CEO der von ihm gegründeten Highmount Capital, LLC, eines Kapitalanlageunternehmens mit Sitz in den USA, tätig. Nachdem sich Highmount 2015 mit Brown Advisory LLC zusammengeschlossen hatte, amtiert er dort als Partner und Mitglied des International Advisory Board.

Steven G. Hoch ist ferner Ehreuvorsitzender der American Swiss Foundation sowie Vorsitzender des Exekutiv Ausschusses der Woods Hole Oceanographic Institution, USA. Er war für zwei Amtszeiten Mitglied des National Board der Smithsonian Institution, USA, und ist Mitglied des Beirats des Smithsonian Tropical Research Institute, Panama.



Naïna Lal Kidwai

Naïna Lal Kidwai begann ihre berufliche Laufbahn 1982 bei der ANZ Grindlays Bank Plc, bei der sie bis 1994 tätig war.

Von 1994 bis 2002 war sie Vize-Präsidentin und Leiterin Kapitalanlagen bei Morgan Stanley India, bevor sie zu HSBC wechselte. Bis zu ihrer Pensionierung im Dezember 2015 war Naïna Lal Kidwai Präsidentin der HSBC-Gesellschaften in Indien und Mitglied des Verwaltungsrats der HSBC Asia Pacific. Für 2013 wurde sie zur Direktorin des Verbands der indischen Industrie- und Handelskammern (FICCI) gewählt.

Zudem ist Naïna Lal Kidwai Präsidentin der Max Financial Services Ltd und nicht exekutives Verwaltungsratsmitglied der Cipla Ltd., der Larsen+Toubro Ltd., Indien, sowie der Altico India Pvt Ltd. Sie ist Mitglied des BRICS Business Council und des South Asia Advisory Board der Harvard Business School, für die sie ausserdem als Global Advisor tätig ist. Darüber hinaus engagiert sich Naïna Lal Kidwai in den Beiräten des Oxford University India Center und des NCAER (National Council of Applied Economics Research) sowie im Lenkungsausschuss des US India Investment Forum. Zu ihren Engagements im umweltpolitischen Bereich



zählt ihre Tätigkeit als Vorsitzende der Sustainability Council & Energy Mission (Nachhaltigkeitsrat & Energiemission) der FICCI sowie der India Sanitation Coalition, im Vorstand der Shakti Sustainable Energy Foundation und als weltweite Beauftragte der Globalen Wirtschafts- und Klimakommission.

Naina Lal Kidwai wurde von der indischen Regierung 2007 für ihren Beitrag zu Handel und Industrie mit dem Padma Shri Award ausgezeichnet sowie in Indien und im Ausland mit weiteren Ehrungen bedacht. Darüber hinaus zählt sie zu den erfolgreichsten Geschäftsfrauen und war wiederholt in den einschlägigen Listen vertreten.

Jean-Pierre Roth

Jean-Pierre Roth verbrachte seine gesamte Berufslaufbahn bei der Schweizerischen Nationalbank, in die er im Jahr 1979 eintrat. Nachdem er in verschiedenen Führungspositionen tätig gewesen war, wurde er 1996 ins Direktorium der Nationalbank gewählt und war von 2001 bis 2009 dessen Präsident. Von 2001 bis 2006 war er Mitglied und von 2006 bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2009 Präsident des Verwaltungsrats der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ). Jean-Pierre Roth war ausserdem schweizerischer Gouverneur des Internationalen Währungsfonds (2001–2009) und vertrat die Schweiz im Forum für Finanzstabilität (2007–2009).



Seit 2010 ist Jean-Pierre Roth Mitglied des Verwaltungsrats der Swatch Group. Seit Juli 2010 ist er Präsident des Verwaltungsrats der Genfer Kantonalbank.

Im Mai 2014 wurde er in den Verwaltungsrat von MKS (Schweiz) SA, einem auf Goldverarbeitung und -handel spezialisierten Unternehmen, berufen. Des Weiteren ist Jean-Pierre Roth Mitglied des Beirats der Universität Genf sowie Mitglied im Rat des Stiftungsfonds FERIS des Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement, Genf. Darüber hinaus ist er Mitglied des Stiftungsrats und der Programmkommission von Avenir Suisse, Schweiz, sowie Mitglied des Stiftungsrats der Päpstlichen Schweizergarde.

Ann M. Veneman

Die ausgebildete Juristin Ann M. Veneman bekleidete von 2001 bis 2005 das Amt der US-Landwirtschaftsministerin. Danach war sie fünf Jahre als Direktorin des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen tätig. Zu Beginn ihrer Karriere arbeitete sie als Rechtsanwältin und hatte innerhalb des US-Landwirtschaftsministeriums verschiedene Positionen inne. Sie leitete zudem vier Jahre lang das kalifornische Ministerium für Ernährung und Landwirtschaft (California Department of Food and Agriculture). Derzeit ist sie Mitglied der Verwaltungsräte von Alexion Pharmaceuticals, des Global Health Innovative Technology Fund und von JUST Capital. Sie ist in mehreren Beiräten vertreten, darunter der Entwicklungshilfeorganisation BRAC, Terra Vesco, the FEED Projects und der Initiative zur Förderung der globalen Landwirtschaft (Global Agriculture Development Initiative) des Chicago Council. Sie ist Mitglied des Council on Foreign Relations (Rat für auswärtige Beziehungen) und der trilateralen Kommission.



Im Jahr 2009 wurde sie von Forbes in der Liste der 100 mächtigsten Frauen der Welt geführt. Im Laufe ihrer Karriere erhielt sie zahlreiche Auszeichnungen und Ehrungen.

Ann M. Veneman gehört ausserdem dem Nestlé CSV Council an.

Henri de Castries

Henri de Castries begann seine berufliche Laufbahn im französischen Finanzministerium, wo er von 1980 bis 1984 für die Prüfung von Regierungsbehörden zuständig war. 1984 wechselte er zum Trésor public. 1989 trat er in die Corporate Finance Division von AXA ein.



Zwei Jahre später wurde er zum Generaldirektor der AXA mit Verantwortung für die Vermögensverwaltung, die Finanzanlagen und den Immobilienbesitz ernannt. Henri de Castries war von Mai 2000 bis April 2010 Präsident der Konzernleitung von AXA. Im April 2010 wurde er im Zuge einer Veränderung der Corporate-Governance-Struktur Verwaltungsratspräsident und CEO von AXA. 2016 trat er von diesen Funktionen zurück.

Im März 2016 wurde Henri de Castries in den Verwaltungsrat der HSBC Holdings Inc. berufen.

Neben seinen beruflichen Aufgaben ist Henri de Castries Präsident von AXA von Herz zu Herz, einem von Freiwilligen getragenen Programm für Bildungs- und Sozialinitiativen, sowie Mitglied des Vorstands der Association pour l'aide aux jeunes infirmes, einer Organisation, die sich der Unterstützung behinderter junger Menschen widmet.

Eva Cheng

Eva Cheng trat 1977 als Direktionsassistentin in das weltweit tätige US-amerikanische Konsumgüterunternehmen Amway Corporation in Hongkong ein. Von 2005 bis zu ihrem Ausscheiden in den Ruhestand im Jahr 2011 war sie Generaldirektorin mit Verantwortung für die Regionen China und Südostasien. Bekannt wurde Eva Cheng vor allem durch ihre führende Rolle beim Markteintritt von Amway in China 1991. Vom Eintritt des Unternehmens in den chinesischen Markt bis zu ihrem Ausscheiden in den Ruhestand war sie sowohl Präsidentin als auch Delegierte des Verwaltungsrats von Amway China.

2008 und 2009 wurde Eva Cheng von Forbes in der Liste der 100 mächtigsten Frauen der Welt geführt. Sie erhielt zudem zahlreiche Auszeichnungen und Ehrungen für ihr unternehmerisches Wirken und ihr gemeinnütziges Engagement.

Derzeit ist Eva Cheng Mitglied der Verwaltungsräte der Unternehmen Trinity Limited, Haier Electronics Group Co. Ltd. in China/Hongkong und Amcor Ltd., Australien. Sie ist ferner Direktorin der Our Hong Kong Foundation, Mitglied des Vorstands der All-China Women's Federation, Direktorin der China Children and Teenagers Foundation, Mitglied der Guangdong Commission der China's People Political Consultative Conference und ehrenamtliche Direktorin auf Lebenszeit der chinesischen Handelskammer in Hongkong.



Ruth K. Oniang'o

Ruth K. Oniang'o war Professorin für Nahrungswissenschaft und Ernährung an der Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Nairobi, Kenia, und ist ausserordentliche Professorin für Nutrition an der Tufts University, USA. Sie ist zudem Gründerin und Executive Director des Rural Outreach Program Kenya sowie Gründerin und Herausgeberin des African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development (AJFAND).



Ruth K. Oniang'o ist ehemaliges Mitglied des kenianischen Parlaments und in der ländlichen Entwicklung insbesondere zugunsten von Kleinbäuerinnen und der Jugend tätig.

Sie ist Vorsitzende der Sasakawa Africa Association (SAA) und des Sasakawa Africa Fund for Extension Education (SAFE). Darüber hinaus ist sie Mitglied der USTADI Foundation, Kenia, und Mitglied des Stiftungsrats des CABI – Centre for Agriculture and Biosciences International.

Ruth K. Oniang'o gehört ausserdem dem Nestlé CSV Council an. Zudem wurde sie von der Regierung Kenias mit der Distinguished Service Medal ausgezeichnet.

Patrick Aebischer

Patrick Aebischer studierte Medizin und Neurowissenschaften an den Universitäten Genf und Freiburg, Schweiz. Er ist Professor für Neurowissenschaften und Direktor des Studienlabors für neurodegenerative Erkrankungen am Brain Mind Institute der EPFL.



Von 1984 bis 1992 arbeitete er an der Brown University, USA, als Forscher, Assistenz- und danach Ausserordentlicher Professor für Medizinische Wissenschaften. 1991 wurde er Vorsteher des Departements für künstliche Organe, Biomaterialien und Zelltechnologie der Abteilung für Biologie und Medizin an der Brown University. Im Jahr 1992 kehrte er in die Schweiz zurück und wurde Professor für Chirurgie sowie Medizinischer Direktor der Abteilung für Chirurgische Forschung und des Zentrums für Genterapie des CHUV, Medizinische Fakultät der Universität Lausanne, Schweiz. Von 2000 bis Ende 2016 war Patrick Aebischer Präsident der Eidgenössischen Technischen Hochschule (EPFL) in Lausanne. Patrick Aebischer hat die folgenden drei Start-up-Unternehmen gegründet: CytoTherapeutics Inc. (1989), Modex Therapeutics Inc. (1996) und Amazentis SA (2007).

Zurzeit dient er im Verwaltungsrat der Lonza Group AG sowie der Logitech International S.A. und ist Vorsitzender des Beirats des Novartis Venture Funds. Darüber hinaus ist Patrick Aebischer Mitglied des Stiftungsrats des Verbier Festivals sowie des Montreux Jazz Festivals, Schweiz.

3.3 Mandate ausserhalb von Nestlé

Gemäss Art. 21^{sexies} der Statuten kann kein Mitglied des Verwaltungsrats mehr als vier zusätzliche Mandate in börsenkotierten Unternehmen und fünf zusätzliche Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen wahrnehmen.

Die folgenden Mandate fallen nicht unter diese Beschränkungen:

- a) Mandate in Unternehmen, die durch Nestlé kontrolliert werden;
- b) Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats auf Anordnung von Nestlé oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrnimmt. Kein Mitglied des Verwaltungsrats kann mehr als zehn solche Mandate wahrnehmen; und
- c) Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgestiftungen. Kein Mitglied des Verwaltungsrats kann mehr als zehn solche Mandate wahrnehmen.

Als Mandate gelten Mandate im obersten Leitungsorgan einer Rechtseinheit, die zur Eintragung ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register verpflichtet ist. Mandate in verschiedenen Rechtseinheiten, die unter einheitlicher Kontrolle stehen, gelten als ein Mandat.

Weitere Beschränkungen sind in Richtlinien festgehalten, die vom Verwaltungsrat erlassen werden.

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats entsprechen den in Art. 21^{sexies} festgelegten Bestimmungen.

3.4 Wahlen und Amtsdauer

Gemäss Art. 6 Abs. 2 der Statuten ist die Generalversammlung der Aktionäre befugt, die Verwaltungsratsmitglieder zu wählen und abzuberufen.

Der Verwaltungsratspräsident, die Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt (Art. 15 der Statuten).

Mitglieder des Verwaltungsrats, deren Amtsdauer abgelaufen ist, sind sofort wieder wählbar.

Der Verwaltungsrat wählt einen oder zwei Vize-Präsidenten sowie die Mitglieder seiner Ausschüsse, mit Ausnahme der Mitglieder des Vergütungsausschusses.

Die Amtsdauer eines jeden Mitglieds läuft spätestens bei der ordentlichen Generalversammlung ab, die auf den 72. Geburtstag des Verwaltungsratsmitglieds folgt. Die Bestimmungen in den Statuten entsprechen in Bezug auf die Ernennung des Präsidenten des Verwaltungsrats, der Mitglieder des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Stimmrechtsvertreters den statutarischen gesetzlichen Vorschriften.

Das Auswahlverfahren wird unter 3.5.2 (Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss) beschrieben.

Angaben zu erstmaliger Wahl und Amtsdauer finden sich unter 3.1 dieses Berichts weiter vorne.

3.5 Interne Organisation

3.5.1 Aufgabenverteilung im Verwaltungsrat

	Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss	Vergütungs-ausschuss	Nominations- und Nachhaltigkeits-ausschuss	Kontroll-ausschuss
Peter Brabeck-Letmathe VR-Präsident	• (Vorsitz)		•	
Paul Bulcke Delegierter des VR (CEO)	•			
Andreas Koopmann Vize-Präsident	•	•	• (Vorsitz)	
Beat Hess	•	• (Vorsitz)		
Renato Fassbind	•			• (Vorsitz)
Steven G. Hoch			•	
Nāina Lal Kidwai				•
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Henri de Castries				•
Eva Cheng				•
Ruth K. Oniang'o				
Patrick Aebischer		•		

3.5.2 Aufgaben und Zuständigkeitsbereich pro Ausschuss des Verwaltungsrats ⁽¹⁾

Die Befugnisse und Verantwortlichkeiten der einzelnen Ausschüsse sind im jeweiligen vom Verwaltungsrat genehmigten «Committee Charter» festgehalten. Die einzelnen Ausschüsse sind berechtigt, externe Berater hinzuzuziehen.

Der **Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss** setzt sich aus dem Präsidenten, dem Vize-Präsidenten, dem CEO (Delegierten des Verwaltungsrats) und den anderen vom Verwaltungsrat gewählten Mitgliedern zusammen. Er stellt die Verbindung zwischen dem Präsidenten und dem Verwaltungsrat sicher, um eine beratende Funktion zuhanden des Präsidenten auszuüben und die Abwicklung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens bei Bedarf zu fördern. Der Ausschuss prüft in regelmässigen Abständen die Corporate Governance des Unternehmens und arbeitet Empfehlungen für den Verwaltungsrat aus. Zudem fungiert er als Berater in bestimmten Finanzfragen, darunter das Finanzierungs- und Finanzmanagement von Nestlé, und prüft in regelmässigen Abständen die Verwaltung von Forderungen und Verbindlichkeiten.

Zwar ist der Einfluss des Ausschusses gemäss Reglement begrenzt, doch kann er sich in aussergewöhnlichen und

dringlichen Fällen auch mit geschäftlichen Belangen befassen, die sich zwischen den Sitzungen ergeben. In sämtlichen Fällen sorgt der Ausschuss dafür, dass der Verwaltungsrat vollumfänglich informiert ist, und prüft dessen jährliche Arbeitsplanung.

Der **Vergütungsausschuss** besteht aus dem Vize-Präsidenten und mindestens zwei weiteren nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern. Alle Mitglieder sind unabhängig (Art. 19^{bis} Abs. 1 der Statuten). Die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung einzeln für die Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Mitglieder des Vergütungsausschusses, deren Amtsdauer abgelaufen ist, sind sofort wieder wählbar. Der Vergütungsausschuss legt das System und die Prinzipien für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder fest und unterbreitet diese dem Verwaltungsrat zur Genehmigung. Er wacht über die Einhaltung der Vergütungsprinzipien der Nestlé AG und der Nestlé-Gruppe. Er bereitet die Anträge des Verwaltungsrats vor, die der Generalversammlung in Bezug auf die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung zur Genehmigung vorzulegen sind. Ferner schlägt er die Vergütungen des Präsidenten sowie des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO)

(1) Umfassende Informationen finden Sie in den «Board of Directors Regulations» und den «Committee Charters» auf www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees

vor und genehmigt die Vergütung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung. Er informiert die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats über seine Beschlüsse und hält den gesamten Verwaltungsrat über die globale Vergütungspolitik der Nestlé-Gruppe auf dem Laufenden. Er prüft den Vergütungsbericht.

Der **Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss** besteht aus einem Vorsitzenden, bei dem es sich um ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats handelt, dem Präsidenten des Verwaltungsrats und mindestens zwei unabhängigen und nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats. Der Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss ist für die langfristige Nachfolgeplanung des Verwaltungsrats zuständig, legt die Prinzipien und Kriterien für die Wahl von Verwaltungsratskandidaten fest, führt regelmässige Gap-Analysen durch, sucht Verwaltungsratskandidaten für die Wahl oder Wiederwahl aus und bereitet zuhanden des Verwaltungsrats einen Nominationsvorschlag zur Entscheidung vor. Der Nominationsprozess für den Verwaltungsrat ist stark strukturiert. Ziel ist es, bei der Nominierung die erforderlichen Kompetenzen und eine angemessene Vielfalt der Mitglieder in gleichem Masse zu berücksichtigen. Zudem sorgt er dafür, dass eine ausreichende Anzahl Nachfolger für Schlüsselpositionen zur Verfügung steht. Die Verwaltungsratskandidaten müssen über das erforderliche Profil sowie die notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen zur Ausübung ihrer Funktionen verfügen. Neu gewählte Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine angemessene Einführung in die Geschäfte und Angelegenheiten des Unternehmens und der Gruppe. Bei Bedarf organisiert der Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss Fortbildungen.

Der Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss prüft mindestens einmal jährlich die Unabhängigkeit der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie ihre konzernexternen Mandate und veranlasst die jährliche Selbstevaluierung des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse. Er prüft Berichte, berät hinsichtlich Massnahmen, welche die langfristige Nachhaltigkeit des Unternehmens in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht sicherstellen, und überwacht die Unternehmensleistung anhand eines Vergleichs mit ausgewählten externen Nachhaltigkeitsindizes. Zudem prüft er den jährlichen Bericht Nestlé in der Gesellschaft und diskutiert regelmässig, wie weitere relevante nicht finanzielle Themen die finanzielle Performance des Unternehmens beeinflussen und wie sich die langfristige Strategie des Unternehmens auf dessen Fähigkeit zur Gemeinsamen Wertschöpfung auswirkt. Er überprüft ferner die Aktionärsbasis sowie andere bedeutende Anspruchsgruppen und ihre materiellen

Interessen. Er kommt so oft wie erforderlich zusammen, um seine Aufgaben zu erfüllen, und bereitet die relevanten Sitzungen des Verwaltungsrats vor, die hinter verschlossenen Türen stattfinden.

Der **Kontrollausschuss** besteht aus einem Vorsitzenden, der ein unabhängiges und nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats ist, und mindestens zwei weiteren nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, unter Ausschluss des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) und der früheren Mitglieder der Konzernleitung. Alle Mitglieder müssen unabhängig sein. Mindestens ein Mitglied muss über aktuelle und relevante finanztechnische Kenntnisse verfügen, die anderen müssen mit Fragen der Rechnungslegung und der Revision vertraut sein. In der Ausübung seiner Funktionen hat der Kontrollausschuss unbeschränkt Zugang zur Konzernleitung, zu den Geschäftsbüchern und Akten des Unternehmens. Der Kontrollausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei seiner Überwachung der Finanzkontrolle, in engem Kontakt mit KPMG (externe Revisionsstelle) und dem Nestlé Group Audit (interne Konzernaudatoren).

Die Hauptaufgaben des Kontrollausschusses umfassen unter anderem:

- Prüfung und wo nötig Hinterfragung der Handlungen und Urteile der Konzernleitung in Verbindung mit dem Jahresabschluss des Unternehmens;
- Erarbeitung von Empfehlungen zuhanden des Verwaltungsrats betreffend die Nomination einer unabhängigen externen Revisionsstelle zur Wahl durch die Aktionäre;
- Besprechung der Revisionsverfahren, einschliesslich des vorgeschlagenen Umfangs und der Ergebnisse der internen und externen Revision;
- regelmässige Informationsbeschaffung betreffend wichtige Ergebnisse und Fortschreiten der Revisionen;
- Qualitätskontrolle der internen und externen Revision;
- Präsentation der Schlussfolgerungen betreffend die Genehmigung der finanziellen Berichterstattung zuhanden des Verwaltungsrats;
- Überprüfung bestimmter Berichte zu den internen Kontrollen sowie zur jährlichen Risikobeurteilung des Konzerns.

Der Kontrollausschuss berichtet dem Verwaltungsrat regelmässig über die Ergebnisse der Kontrolle und schlägt entsprechende Massnahmen vor. Die Verantwortung für die Genehmigung der finanziellen Berichterstattung bleibt beim Verwaltungsrat.

2016 wurden folgende Sitzungen abgehalten	Anzahl	Durchschnittliche Dauer (Std.)
Verwaltungsrat der Nestlé AG	10	3:30
Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss	9	4:00
Vergütungsausschuss	5	1:00
Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss	5	1:10
Kontrollausschuss	4	2:45

3.5.3 Arbeitsweise des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse

Der Verwaltungsrat versammelt sich nach Bedarf und auf Einladung des Präsidenten oder einer von ihm ernannten Person, mindestens aber vierteljährlich. Ferner ist der Verwaltungsrat unverzüglich einzuberufen, sobald ein Verwaltungsratsmitglied den Präsidenten um eine Sitzung ersucht. Im Rahmen einer speziellen Präsidialsitzung legen alle Ausschüsse dem gesamten Verwaltungsrat bei dessen Sitzungen einen detaillierten Bericht vor.

Der Verwaltungsrat reserviert sich jedes Jahr mindestens einen Tag für die Besprechung der strategischen langfristigen Pläne des Unternehmens. Ausserdem besucht der Verwaltungsrat alljährlich während drei bis fünf Tagen eine Betriebsgesellschaft. 2016 war dies Nestlé in China.

Die Präsenzquote bei den Verwaltungsratsitzungen betrug 100%. Alle Verwaltungsratsmitglieder nahmen an allen Sitzungen teil. Falls ein Mitglied eine Präsenzquote von unter 75% aufweist, wird dies offengelegt. Mit Ausnahme bestimmter Präsidialsitzungen und Sitzungen, die hinter verschlossenen Türen stattfinden, nehmen jeweils alle Mitglieder der Konzernleitung an den Verwaltungsratsitzungen teil. An einzelnen Ausschusssitzungen nehmen auch gewisse Mitglieder der Konzernleitung und des oberen Managements teil.

Das Unternehmen veranlasst die jährliche Selbstevaluierung des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse, einschliesslich vertraulichen, anonymen Feedbacks und Einzelgesprächen. Auf die Ergebnisse wird in angemessener Weise eingegangen.

Sondersitzungen im Jahr 2016 standen im Zusammenhang mit dem Abschluss der Nachfolgeplanung des Verwaltungsrats für die Position des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) (siehe Seite 28 dieses Berichts).

3.5.4 Lead Director

Der Lead Director übernimmt die Rolle eines primären Vermittlers zwischen dem Verwaltungsrat und dem Präsidenten. Er kann Sitzungen einberufen und hat den Vorsitz der Verwaltungsratsitzungen sowie von Sitzungen, die hinter verschlossenen Türen stattfinden und an denen der Präsident nicht anwesend ist oder sich in einem Interessenkonflikt befindet. Im Jahr 2016 fungierte der Vize-Präsident als Lead Director.

3.6 Kompetenzregelung

Die Organe haben folgende Kompetenzen:

3.6.1 Verwaltungsrat ⁽¹⁾

Der Verwaltungsrat ist das oberste Verfügungsorgan des Unternehmens. Er ist verantwortlich für die langfristige Strategie und die Oberaufsicht über die Gruppe. Des Weiteren überwacht der Verwaltungsrat die wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit der Gruppe. Er kümmert sich um alle Angelegenheiten, die nicht gemäss Gesetz und Statuten oder spezifischen, vom Verwaltungsrat erlassenen Vorschriften der Generalversammlung der Aktionäre oder anderen Organen vorbehalten sind.

Im Governance-Modell von Nestlé ist der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) ein ordentliches Mitglied des Verwaltungsrats, was die vollständige Ausrichtung auf dessen wesentliche Verantwortlichkeiten und eine angemessene gegenseitige Kontrolle zwischen dem Präsidenten und dem Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) sicherstellt.

Die Hauptaufgaben des Verwaltungsrats sind:

- Oberleitung des Unternehmens, insbesondere Führung, Verwaltung und Überwachung der Geschäfte und Erteilung der nötigen Weisungen;
- Festlegung der Organisation des Unternehmens;
- Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung;

(1) Umfassende Informationen finden Sie in den «Board of Directors Regulations» und den «Committee Charters» auf www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees

- d) Ernennung und Abberufung des Vize-Präsidenten, der Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse (mit Ausnahme der Mitglieder des Vergütungsausschusses) und der Vorsitzenden der Verwaltungsratsausschüsse sowie der Mitglieder der Konzernleitung;
- e) Oberaufsicht über den Präsidenten und die Konzernleitungsmitglieder, insbesondere hinsichtlich der Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen, die von Zeit zu Zeit vom Verwaltungsrat erteilt werden;
- f) Erstellung des Lageberichts einschliesslich des Vergütungsberichts, Vorbereitung der Generalversammlungen und Ausführung ihrer Beschlüsse;
- g) Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung;
- h) Beratung und Genehmigung:
 - langfristige Strategie der Gruppe und ihr Jahresbudget für Investitionen;
 - grössere Finanztransaktionen;
 - wesentliche Fragen bezüglich der allgemeinen Organisationsstruktur oder hinsichtlich der Finanz-, Marketing- und Produktionspolitik des Unternehmens oder des Konzerns;
 - Nestlé-Prinzipien der Corporate Governance;
 - Überprüfung aller dem Verwaltungsrat vorgelegten Berichte und Beschlussfassung darüber;
 - jährliche Risikobeurteilung des Konzerns; und
 - Vergütungsanträge an die Generalversammlung.

3.6.2 Konzernleitung

Der Verwaltungsrat delegiert, insofern Gesetz, Statuten und Weisungen des Verwaltungsrats nichts anderes vorsehen, die operationelle Führungsgewalt des Unternehmens und der Gruppe an den Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) zusammen mit dem Recht, diese weiterzudelegieren.

Der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) führt den Vorsitz der Konzernleitung und erteilt allen Mitgliedern im Rahmen der Reglemente der Konzernleitung einzeln die zur Ausübung ihrer Funktionen notwendigen Befugnisse.

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat wird regelmässig über sämtliche wesentlichen Angelegenheiten im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und der Gruppe informiert. Mitglieder der Konzernleitung nehmen an den Verwaltungsratssitzungen teil und berichten über bedeutende Projekte und Ereignisse. Darüber hinaus werden auch regelmässig schriftliche Berichte vorgelegt, unter anderem zur Konzernrechnung, zu den Kapitalinvestitionen, zur Compliance und zu den Fortschritten bei der Umsetzung der Strategie.

Der Präsident und der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) sorgen für einen angemessenen Informationsfluss zwischen der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat.

Die Verwaltungsratsausschüsse, der Verwaltungsratspräsident, der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) und die Konzernleitung erstatten dem Verwaltungsrat sowohl regelmässig als auch kurzfristig Bericht. Die Protokolle der Ausschusssitzungen werden dem gesamten Verwaltungsrat zur Verfügung gestellt. Jedes Jahr stattet der Verwaltungsrat einem wichtigen Markt einen Besuch ab; dort trifft er sich mit Mitgliedern des oberen Managements.

Zudem überprüft der Kontrollausschuss die finanzielle Leistung und bewertet die Wirksamkeit der internen und externen Kontrollsysteme und -prozesse sowie die Risikomanagement-Organisation und den Risikomanagement-Prozess von Nestlé.

Mitglieder der Konzernleitung und des oberen Managements nehmen jeweils an den Sitzungen des Kontrollausschusses teil, mit Ausnahme bestimmter Sitzungen, die hinter verschlossenen Türen stattfinden.

Weitere Informations- und Kontrollinstrumente sind:

- Die externe Revisionsstelle KPMG (Revisionsstelle für die Nestlé AG und die Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe), deren Prüfung in Übereinstimmung mit schweizerischem Recht und nach den Grundsätzen des schweizerischen Berufsstands sowie nach den International Standards on Auditing (ISA) erfolgt.
- Nestlé Group and Market Audit, sprich die internen Konzernauditoren, die in direkter Verbindung zum Kontrollausschuss stehen. Nestlé Group and Market Audit umfasst eine Einheit von internationalen Auditoren, die zur Erfüllung von Revisionsaufgaben weltweit unterwegs sind.
- Group Risk Management bietet allen Konzerneinheiten Unterstützung im Zusammenhang mit dem Risikomanagement und einmal pro Jahr wird für alle Geschäftsbereiche eine Risikobeurteilung auf oberster Unternehmensebene vorgenommen. Group Risk Services unterstützt alle Konzerneinheiten in den Bereichen Schadensverhütung, Schadensabwicklung und Versicherung. Weitere Angaben hierzu finden Sie im Lagebericht 2016.
- Group Compliance sowie weitere risiko- und kontrollspezifische Funktionen sorgen für zusätzliche Unterstützung und Überwachung. Die Risikomanagement- und Compliance-Aktivitäten werden regelmässig durch das Group Compliance Committee koordiniert, wodurch ein ganzheitlicher, unternehmensweiter Ansatz sichergestellt wird. Weitere Angaben hierzu finden Sie auf Seite 64 des Lageberichts 2016.

4. Konzernleitung*

4.1 Mitglieder der Konzernleitung

Name	Geburtsjahr	Nationalität	Ausbildung/Aktuelle Funktion
Paul Bulcke	1954	Belgien	Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft Delegierter des Verwaltungsrats (CEO)
Luis Cantarell	1952	Spanien	Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft GD: Zone EMENA (Europa, Naher Osten und Nordafrika)
Laurent Freixe	1962	Frankreich	Betriebswirtschaft GD: Zone Nord- und Südamerika
Chris Johnson	1961	USA	Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft GD: Nestlé Business Excellence
Patrice Bula	1956	Schweiz	Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft GD: Strategische Geschäftseinheiten, Marketing, Verkauf und Nespresso
Wan Ling Martello	1958	USA	Betriebswirtschaft sowie Finanz- und Rechnungswesen, Nachdiplomstudium im Bereich Managementinformationssysteme GD: Zone Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika
Stefan Catsicas	1958	Schweiz	Naturwissenschaften und Nachdiplomstudium in Neurowissenschaften GD: Chief Technology Officer: Innovation, Technologie und R&D
Marco Settembri	1959	Italien	Betriebswirtschaft GD: Nestlé Waters
François-Xavier Roger	1962	Frankreich	Betriebswirtschaft sowie Finanz- und Rechnungswesen GD: CFO (inkl. Finanzen und Controlling, Recht, Geistiges Eigentum, M&A, Steuern, Treasury, Investor Relations)
Magdi Batato	1959	Schweiz	Maschinenbau und Dokortitel in Thermodynamik GD: Operations
Peter Vogt	1955	Schweiz	Wirtschaftswissenschaften sowie Finanz- und Rechnungswesen Stv. GD: Human Resources
Martial Rolland	1963	Frankreich	International Management und Betriebswirtschaft Stv. GD: Nestlé Professional
Heiko Schipper	1969	Niederlande	Betriebswirtschaft Stv. GD: Nestlé Nutrition
David P. Frick	1965	Schweiz	Rechtswissenschaften D: Corporate Governance, Compliance und Corporate Services

(GD: Generaldirektor; D: Direktor)

Umfassende Informationen finden Sie in den Lebensläufen auf www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/executiveboard

* Per 31. Dezember 2016. Was bestimmte Änderungen per 1. Januar 2017 betrifft, siehe Seite 42 dieses Berichts.

4.2 Beruflicher Hintergrund sowie weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen (*)

Paul Bulcke

Siehe 3.2 dieses Berichts.

Luis Cantarell

Luis Cantarell trat 1976 in die Nestlé España S.A. ein und wurde später zum Leiter der Abteilung für Ernährung von Nestlé Spanien und zum Marktchef von Nestlé Portugal ernannt. Er setzte seine Laufbahn im Geschäftsbereich Ernährung der Gruppe fort und wurde 2001 zum Direktor der strategischen Geschäftsdivision Ernährung der Gruppe ernannt. Im November 2005 übernahm Luis Cantarell die Position des Generaldirektors der Nestlé AG mit Verantwortung für die Zone Europa. Von 2008 bis 2010 trug er die Verantwortung für die Zone Nord- und Südamerika. Er war von 2011 bis 2014 Präsident und CEO von Nestlé Health Science AG und ab 2012 zusätzlich für die Geschäftsleitung von Nestlé Nutrition zuständig. Per Oktober 2014 hat Luis Cantarell die Verantwortung für die Zone EMENA (Europa, Naher Osten und Nordafrika) übernommen. Gleichzeitig bleibt er weiter im Verwaltungsrat von Nestlé Health Science AG.



Luis Cantarell ist Mitglied des Verwaltungsrats der Grupo J. Uriach, S.L., Barcelona, Spanien.

Er repräsentiert Nestlé als Präsident des Verwaltungsrats der Froneri Ltd. sowie als Mitglied des Verwaltungsrats von Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S, Frankreich. Zudem ist er Mitglied des Verwaltungsrats von Cereal Partners Worldwide S.A. und von Beverage Partners Worldwide S.A., Schweiz.

Laurent Freixe

Laurent Freixe stiess 1986 als Verkaufsvertreter zu Nestlé Frankreich, wo ihm im Verkaufs- und Marketingbereich immer mehr Kompetenzen übertragen wurden. 1999 wurde er zum Mitglied des Managementkomitees und Leiter der Abteilung für Ernährung ernannt. 2003 folgte die Berufung zum Marktchef von Nestlé Ungarn. Im Januar 2007 wurde er Marktchef der Iberischen Region mit Verantwortung für Spanien und Portugal. Von November 2008 bis Oktober 2014 hatte Laurent Freixe als Generaldirektor die Verantwortung für die Zone Europa inne. Per Oktober 2014 übernahm er die Funktion des Generaldirektors mit Verantwortung für die Zone Nord- und Südamerika.



Laurent Freixe repräsentiert Nestlé als Mitglied des Verwaltungsrats von Cereal Partners Worldwide S.A., Schweiz, und des regionalen Verwaltungsrats des Consumer Goods Forum in Lateinamerika.

Chris Johnson

Chris Johnson begann seine Karriere bei Nestlé 1983 als Marketing-Trainee bei der Carnation Inc. Im Laufe der ersten acht Jahre seiner beruflichen Tätigkeit bei Nestlé übernahm er wachsende Verantwortung, vor allem im kommerziellen Bereich, zunächst bei Nestlé USA und ab 1991 bei Nestlé Japan. Ab 1995 betreute er als Regionaldirektor die Region Asien für Nestlé Waters in Paris, bis er 1998 als Marktchef nach Taiwan entsandt wurde. Ab dem Jahr 2000 war Chris Johnson für die weltweite Entwicklung und Implementierung von GLOBE (Global Business Excellence; IS/IT), die strategische Versorgungskette (Strategie Supply Chain) und eNestlé zuständig. Im April 2001 wurde er zum Stellvertretenden Generaldirektor ernannt und 2007 kehrte er als Marktchef zurück nach Japan. Von Januar 2011 bis Oktober 2014 war er Generaldirektor mit Verantwortung für die Zone Nord- und Südamerika.



Per Oktober 2014 wurde er zum Generaldirektor der Nestlé AG mit Verantwortung für Nestlé Business Excellence ernannt.

Chris Johnson ist darüber hinaus Mitglied im Vorstand von GS1, Belgien, und Treasurer der Handelskammer Schweiz-USA.

(*) Mandate und Funktionen werden in der folgenden Reihenfolge aufgelistet: (1) Mandate in börsenkotierten Unternehmen, (2) Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen, (3) Mandate, die auf Anordnung von Nestlé oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrgenommen werden, (4) Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgestiftungen.

Patrice Bula

Patrice Bula kam 1980 zu Nestlé und hatte verschiedene Führungsaufgaben im Bereich Marketing und Verkauf in Kenia, Japan und Taiwan inne, bevor er 1992 zum Marktchef Taiwan, 1995 zum Marktchef Tschechische Republik und schliesslich 1997 zum Marktchef Süd- und Ostafrika befördert wurde. Im Jahr 2000 wurde er zum Leiter der strategischen Geschäftseinheit Schokolade, Süswaren und Biskuits ernannt, die in Vevey, dem internationalen Hauptsitz von Nestlé, angesiedelt ist. Im Oktober 2003 wurde Patrice Bula Marktchef von Nestlé Deutschland und im August 2007 Marktchef für die Geschäfte in der Region China.



Im Mai 2011 wurde Patrice Bula als Generaldirektor in die Konzernleitung der Nestlé AG berufen. In dieser Eigenschaft ist er für die Bereiche Strategische Geschäftseinheiten, Marketing und Verkauf sowie Nespresso zuständig.

Zudem dient Patrice Bula im Verwaltungsrat der Schindler Holding AG, Schweiz.

Patrice Bula repräsentiert Nestlé als Mitglied des Verwaltungsrats von Beverage Partners Worldwide S.A., von Cereal Partners Worldwide S.A., Schweiz, und der Froneri Ltd., Grossbritannien. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Yinlu Food Group Companies sowie der Hsu Fu Chi Group Companies (beide China).

Wan Ling Martello

Wan Ling Martello trat im November 2011 als Generaldirektorin in die Nestlé AG ein und war vom April 2012 bis im Mai 2015 als Chief Financial Officer tätig. Per Mai 2015 wurde sie zur Generaldirektorin der Nestlé AG mit Verantwortung für die Zone AOA (Asien, Ozeanien und Subsahara-Afrika) ernannt. Zuvor war Wan Ling Martello für Walmart Stores Inc. tätig, wo sie 2010 und 2011 als Generaldirektorin für den Bereich Global eCommerce zuständig war. Von 2005 bis 2009 war sie bei Walmart International Generaldirektorin, CFO und Leiterin Strategy. Vor ihrem Eintritt bei Walmart baute Wan Ling Martello ihre Karriere in der Konsumgüterindustrie aus. So hatte sie von 1985 bis 1995 bei Kraft Foods finanzrelevante Positionen mit stetig wachsendem Zuständigkeitsbereich inne. Von 1995 bis 1998 zeichnete sie bei Borden Foods während der Turnaround-Phase, als das Unternehmen von KKR übernommen wurde, als Corporate Controller verantwortlich. Von 1998 bis 2005 war Wan Ling Martello erst



als CFO und dann als Präsidentin für das US-Geschäft von NCH, einer ehemaligen Tochtergesellschaft von AC Nielsen, zuständig.

Wan Ling Martello ist Mitglied des Verwaltungsrats der Alibaba Group Holding Ltd., China.

Darüber hinaus repräsentiert Wan Ling Martello Nestlé als Mitglied des Verwaltungsrats von Cereal Partners Worldwide S.A., Schweiz.

Stefan Catsicas

Stefan Catsicas begann seine berufliche Laufbahn als Leiter der Neurobiologie am Institut für Molekularbiologie des Pharmaunternehmens Glaxo in Genf, Schweiz. Er widmete sich daraufhin seiner akademischen Laufbahn, zuerst als Professor und Vorsteher des Zellbiologischen Instituts der Universität Lausanne, anschliessend als Vize-Präsident für Forschung und Professor für Zelltechnologie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (EPFL) in Lausanne, Schweiz.



Im Jahr 2005 gründete er einen privaten Verbund von Biotechnologie-Unternehmen mit. 2011 wandte er sich erneut der Wissenschaft zu, als Provost und Generaldirektor der König-Abdullah-Universität für Wissenschaft und Technologie in Saudi-Arabien.

Per 1. September 2013 wurde Stefan Catsicas als Generaldirektor, Chief Technology Officer und Leiter für Innovation, Technologie, Forschung und Entwicklung in die Konzernleitung der Nestlé AG berufen.

Darüber hinaus ist Stefan Catsicas Mitglied des Biomedizinischen Forschungsrats von A*STAR, Singapur, Mitglied des Verwaltungsrats der Fondation Latsis International sowie der Fondation Solar Impulse, Schweiz, Mitglied des Gouverneursrats der New York Academy of Sciences, USA, sowie des Wirtschaftsbeirats des Swiss Innovation Park, Schweiz.

Marco Settembri

Marco Settembri begann seine Karriere 1987 bei Nestlé Italiana S.p.A. und übernahm die Verantwortung für verschiedene Zuständigkeitsbereiche, allen voran im Bereich PetCare. 2004 wurde er zum Managing Director von Sanpellegrino ernannt. In dieser Funktion trug er wesentlich zu der erfolgreichen Konsolidierung der Aktivitäten von Nestlé Waters in Italien und der Entwicklung eines starken Exportgeschäfts unverkennbar italienischer Marken bei.



Im Jahr 2006 wurde Marco Settembri neben seiner Verantwortung als Managing Director von Nestlé Waters Italien zum Marktchef Italien ernannt. 2007 wurde er CEO von Nestlé Purina PetCare Europe.

Per 1. Dezember 2013 wurde Marco Settembri als Generaldirektor mit Verantwortung für Nestlé Waters in die Konzernleitung der Nestlé AG berufen.

François-Xavier Roger

François-Xavier Roger trat im Juli 2015 als Generaldirektor und Chief Financial Officer in die Nestlé AG ein.

François-Xavier Roger wechselte von Takeda Pharmaceutical, Tokio, wo er seit 2013 die Position des CFO innehatte, zu Nestlé. Von 2008 bis 2013 war er als Chief Financial Officer von Millicom in Luxemburg tätig. Von 2000 bis 2008 amtierte er als Chief Financial Officer von Danone Asien und anschliessend als Head of Finance, Treasury and Tax der Danone Gruppe in Paris, Frankreich.



Magdi Batato

Magdi Batato begann seine Karriere bei Nestlé AG 1991 als Ingenieur in der Schweiz. Seine Tätigkeiten im Management von Fabriken und Produktionsprozessen führten ihn nach Deutschland, in den Libanon und nach Südafrika. Im Jahr 2004 wurde er Leitender Produktionsdirektor in Malaysia und 2009 technischer Direktor von Nestlé Grossbritannien und Irland. Im Mai 2012 übernahm er die Funktion als Marktchef von Pakistan.

Per Oktober 2015 wurde er zum Generaldirektor der Nestlé AG mit Verantwortung für Operations ernannt.



Peter Vogt

Peter Vogt begann seine Karriere bei Nestlé 1980 als Marketing-Trainee. Anschliessend wurde er als Produktspezialist nach Japan entsandt. 1985 kehrte er an den Schweizer Markt zurück. 1987 nahm er seine internationale Laufbahn wieder auf und übernahm mehrere Entsendungen nach Asien, zuerst als Manager Hongkong, dann ab April 1990 als Leiter der Marketing-Division in Malaysia und schliesslich bis Ende 1995 als Marktchef Sri Lanka. 1996 kehrte er nach Europa zurück, wo er zuerst das Tiefkühl- und Speiseeisgeschäft für die Schweiz übernahm und schliesslich im Jahr 2000 Marktchef Skandinavien wurde. Von 2002 bis 2004 war er für die neu gegründete Geschäftseinheit Nestlé Ice Cream Europe zuständig. 2005 kehrte Peter Vogt als Marktchef Indonesien nach Asien zurück. 2009 wurde er zum Marktchef Malaysia und Singapur ernannt.

Peter Vogt wurde per März 2013 als Stellvertretender Generaldirektor mit Verantwortung für die Bereiche Human Resources (Personalwesen) und Verwaltung in die Konzernleitung der Nestlé AG berufen.



Martial Rolland

Martial Rolland trat im Jahr 1988 in die Nestlé AG ein. Er begann seine internationale Laufbahn 1989 mit einer Entsendung nach Indien, wo er zuerst im Vertrieb und dann im Marketing tätig war.

Anschliessend wurde er als Group Brand Manager nach Thailand versetzt und im September 1995 als Commercial Manager nach Pakistan, wo er die Leitung von Verkauf und Marketing innehatte. Im Jahr 2000 wechselte er in die Türkei, wo er die Leitung des Geschäfts mit Milchprodukten von Nestlé übernahm und anschliessend Marktchef wurde. 2004 kehrte Martial Rolland nach Indien zurück, wo er die Position als Marktchef Südasien übernahm. Seit 2010 war er Marktchef in Frankreich.

Martial Rolland wurde per Mai 2013 als Stellvertretender Generaldirektor mit Verantwortung für Nestlé Professional in die Konzernleitung der Nestlé AG berufen.



Heiko Schipper

Heiko Schipper stiess 1996 als Marketing-Trainee zu Nestlé, bevor er im Laufe desselben Jahres als Regional Sales Manager nach Bangladesch entsandt wurde. 1999 wurde er als Group Product Manager im Bereich Milchprodukte zu Nestlé Indonesien versetzt.



2003 kehrte er an den internationalen Hauptsitz von Nestlé in Vevey, Schweiz, zurück, wo er in der strategischen Geschäftseinheit Milchprodukte die Position als Marketing Advisor übernahm. 2005 nahm Heiko Schipper seine internationale Laufbahn mit mehreren Entsendungen nach Asien wieder auf: zuerst als Business Executive Manager, Milchprodukte, Philippinen, dann als Business Executive Manager, Milchprodukte (2007), danach als Regional Business Head, Säuglingsernährung und Milchprodukte (2010), und schliesslich als Generaldirektor von Nestlé Food & Beverage in der Region China. Ende 2013 kehrte er an den internationalen Hauptsitz von Nestlé zurück, wo er zum Global Business Head des Säuglingsnahrungsgeschäfts bei Nestlé Nutrition ernannt wurde.

Heiko Schipper wurde per Oktober 2014 als Stellvertretender Generaldirektor mit Verantwortung für Nestlé Nutrition in die Konzernleitung der Nestlé AG berufen.

David P. Frick

David P. Frick begann seine berufliche Laufbahn am Bezirksgericht Meilen, Zürich, und als Assistent am Lehrstuhl für Bankenrecht der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich.



Ab 1994 arbeitete er als Rechtsanwalt in den International Corporate and Litigation Practice Groups der New Yorker Anwaltskanzlei Cravath, Swaine & Moore.

1999 übernahm er die Funktion des Group General Counsel und Generaldirektors bei der Credit Suisse Group, Zürich. Dort wurde er in die Konzernleitung berufen und diente dem Konzern als Leiter Legal & Compliance.

2006 trat David P. Frick als Direktor von Corporate Governance, Compliance und Corporate Services in die Nestlé AG ein.

Er ist Mitglied im Verwaltungsrat von Allianz Suisse, Schweiz, und vertritt Nestlé im Verwaltungsrat von Genève Aéroport, dem internationalen Flughafen Genf.

Er ist Vorstandsmitglied von economiesuisse, wo er den Vorsitz der Rechtskommission hat. David P. Frick vertritt Nestlé bei SwissHoldings und ist Mitglied des Regulatory Board der SIX, ICC Switzerland und des Rechtsausschusses der Handelskammer Schweiz-USA.

4.3 Mandate ausserhalb von Nestlé

Gemäss Art. 21^{sexies} der Statuten können die Konzernleitungsmitglieder nicht mehr als zwei zusätzliche Mandate in börsenkotierten Unternehmen und vier zusätzliche Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen wahrnehmen. Jedes dieser Mandate bedarf der Genehmigung durch den Verwaltungsrat.

Die folgenden Mandate fallen nicht unter diese Beschränkungen:

- Mandate in Unternehmen, die durch Nestlé kontrolliert werden;
- Mandate, die ein Mitglied der Konzernleitung auf Anordnung von Nestlé oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrnimmt. Kein Mitglied der Konzernleitung kann mehr als zehn solche Mandate wahrnehmen; und
- Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgestiftungen. Kein Mitglied der Konzernleitung kann mehr als zehn solche Mandate wahrnehmen.

Als Mandate gelten Mandate im obersten Leitungsorgan einer Rechtseinheit, die zur Eintragung ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register verpflichtet ist. Mandate in verschiedenen Rechtseinheiten, die unter einheitlicher Kontrolle stehen, gelten als ein Mandat.

Weitere Beschränkungen sind in Richtlinien festgehalten, die vom Verwaltungsrat erlassen werden.

Alle Mitglieder der Konzernleitung entsprechen den in Art. 21^{sexies} festgelegten Bestimmungen.

4.4 Managementverträge

Bei Nestlé bestehen keine Managementverträge.

Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen

5. Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen

Siehe Vergütungsbericht 2016.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6.1 Stimmrechts- und Vertretungsbeschränkung

6.1.1/ Stimmrechtsbeschränkungen und Regeln zur Gewährung von Ausnahmen/

6.1.3 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Jede als Aktie mit Stimmrecht eingetragene Aktie berechtigt den Inhaber zu einer Stimme an der Generalversammlung («eine Aktie, eine Stimme»). Nur im Aktienbuch als Aktionäre mit Stimmrecht eingetragene Personen können die Stimmrechte oder die mit dem Stimmrecht zusammenhängenden Rechte ausüben (Art. 5 Abs. 2 der Statuten).

Bei der Ausübung des Stimmrechts kann keine Person für eigene oder vertretene Aktien mehr als 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals direkt oder indirekt auf sich vereinigen. Dabei gelten juristische Personen, die durch Kapital, Stimmkraft, Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind, sowie alle natürlichen oder juristischen Personen, die sich durch Absprache, Syndikat oder auf andere Weise zum Zwecke der Umgehung dieser Begrenzung zusammenschliessen, als ein Aktionär (Art. 11 Abs. 2 der Statuten; siehe Art. 11 Abs. 3 der Statuten für Ausnahmen von dieser Stimmrechtsbeschränkung).

Um die Ausübung des Stimmrechts auf den von Nominees gehaltenen Aktien zu ermöglichen, kann der Verwaltungsrat gemäss Art. 11 Abs. 4 der Statuten durch Reglement oder im Rahmen von Vereinbarungen von der Begrenzung von 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals abweichen (Art. 5 Abs. 6 und Abs. 9 der Statuten). Der Verwaltungsrat hat den folgenden Nominees N eine Ausnahme von der Begrenzung von 5% des Aktienkapitals bei der Ausübung des Stimmrechts für Aktien gewährt: Chase Nominees, London, und Citibank N.A., London, als Depotstelle der durch American Depositary Receipts vertretenen Aktien (siehe 2.6.3 dieses Berichts).

Gemäss Art. 5 Abs. 9 und Art. 11 Abs. 4 hat der Verwaltungsrat der Credit Suisse und der UBS AG als Depotbanken das Recht eingeräumt, auf der Grundlage spezifischer Instruktionen, die ihre Kunden für Generalversammlungen geben, Aktien mit Stimmrecht von über 5% des Aktienkapitals im Aktienbuch einzutragen.

6.1.4 Verfahren und Voraussetzungen zur Aufhebung von Stimmrechtsbeschränkungen in den Statuten

Ein Beschluss zur Änderung der statutarischen Bestimmungen über:

- (i) die Einschränkung der Ausübung des Stimmrechts und die Änderung oder Aufhebung solcher Einschränkungen oder über
- (ii) die Beschränkung der Eintragung und die Begrenzung von Stimmrechten und die Änderung oder Aufhebung solcher Einschränkungen erfordert eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der auf einer Generalversammlung vertretenen Aktien und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte (siehe Art. 13 der Statuten). Siehe auch Art. 11 Abs. 4 der Statuten.

6.1.5 Regeln zur Teilnahme an der Generalversammlung

Es bestehen in den Statuten keine Einschränkungen der gesetzlichen Bestimmungen nach schweizerischem Recht. Jeder Aktionär mit Stimmrecht kann seine Aktien durch einen von ihm bestimmten Stimmrechtsvertreter vertreten lassen.

6.1.6 Regeln zur Instruktion des unabhängigen Stimmrechtsvertreters und zur elektronischen Stimmabgabe an der Generalversammlung

Die gesetzlichen Bestimmungen nach schweizerischem Recht gelten für Instruktionen, die dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter für die Teilnahme an der Generalversammlung der Aktionäre schriftlich oder in elektronischer Form erteilt werden. Die Statuten enthalten keine spezifischen Bestimmungen in diesem Zusammenhang.

6.2 Statutarische Quoren

Siehe Art. 13 der Statuten.

6.3 Einberufung der Generalversammlung

Die statutarischen Bestimmungen der Nestlé AG (Art. 7 bis 9 der Statuten) weichen nicht vom Gesetz ab. Wenn ein oder mehrere Aktionäre, die zusammen mindestens 10% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals vertreten, eine ausserordentliche Generalversammlung verlangen, muss diese stattfinden, sobald dies nach Eingang eines entsprechenden Begehrens praktikabel ist (siehe Art. 8 Abs. 2 der Statuten).

6.4 Traktandierung von Verhandlungsgegenständen

Ein oder mehrere Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen mindestens 0,15% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands an der Generalversammlung verlangen, indem sie dem Verwaltungsrat das Traktandierungsbegehren schriftlich mindestens 45 Tage vor der Versammlung unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und Anträge mitteilen (siehe Art. 9 Abs. 2 und Abs. 3 der Statuten).

6.5 Eintragungen im Aktienbuch

Das massgebliche Datum zur Bestimmung der Teilnahmeberechtigung der Aktionäre an der Generalversammlung anhand der Aktienbucheintragungen wird vom Verwaltungsrat festgelegt.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

Die Statuten der Nestlé AG enthalten keine «Opting out»- oder «Opting up»-Klausel.

Gültigkeit haben deshalb die Bestimmungen von Art. 135 des Finanzmarktinfrastukturgesetzes (FinfraG) betreffend den Grenzwert von 33⅓% der Stimmrechte für die Unterbreitung eines öffentlichen Kaufangebots.

7.2 Kontrollwechselklauseln

Es bestehen keine solchen Vereinbarungen.

Revisionsstelle

8. Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA wurde erstmals am 22. Mai 1993 zur Revisionsstelle der Nestlé AG gewählt. Die Gesellschaft wurde in dieser Funktion am 23. April 2009 durch KPMG SA ersetzt.

Am 7. April 2016 wurde KPMG SA (nachstehend «KPMG») für eine Amtsdauer von einem Jahr zur Revisionsstelle für den Lagebericht der Nestlé AG und die Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe gewählt.

Der Revisionsbericht wird gemeinsam von zwei KPMG-Partnern im Namen von KPMG unterzeichnet. Erstmals unterzeichnete Scott Cormack in seiner Funktion als leitender Revisor die Jahresrechnung der Nestlé AG und die Konzernrechnung der Nestlé-Gruppe für das Geschäftsjahr bis zum 31. Dezember 2013.

8.2 Revisionsgebühr

Die an KPMG als Revisionsstelle der Gruppe ausgerichteten Gesamtgebühren für 2016 betragen CHF 47 Mio.

8.3 Zusätzliche Honorare

Insgesamt wurden an KPMG als Revisionsstelle der Gruppe für 2016 im Zusammenhang mit zusätzlichen Dienstleistungen Gebühren in Höhe von CHF 18,4 Mio. entrichtet, darunter CHF 11,5 Mio. für Fusionen, Akquisitionen und Veräusserungen, CHF 3,9 Mio. für EDV-System-Beratungsdienstleistungen, CHF 1,7 Mio. für Steuerberatungsleistungen und CHF 1,3 Mio. für verschiedene Nicht-Prüfungsleistungen.

8.4 Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der externen Revision

KPMG präsentiert dem Kontrollausschuss einen detaillierten Bericht über die Durchführung der Prüfung der Jahresrechnung 2016, wesentliche dabei festgestellte Punkte im Hinblick auf die Rechnungslegung und das Berichtswesen, Feststellungen zum internen Kontrollsystem sowie eine Aufstellung der bei der Halbjahresprüfung festgestellten Fragen.

2016 nahm KPMG an allen vier Sitzungen des Kontrollausschusses teil. Im Anschluss daran kamen die externen Revisoren ausserdem in Abwesenheit der Konzernleitung jeweils mit dem Kontrollausschuss zusammen.

Das Nestlé Group Audit (interne Konzernaudatoren) traf sich viermal mit dem Kontrollausschuss. Darüber hinaus hielt der Leiter der Konzernrevision regelmässig Zwischenbesprechungen mit dem Präsidenten des Kontrollausschusses ab. Der Kontrollausschuss prüft jährlich, ob es angemessen ist, KPMG erneut als Revisionsstelle der Nestlé-Gruppe und der

Nestlé AG zu beauftragen, bevor er die Gesellschaft dem Verwaltungsrat und der Generalversammlung der Nestlé AG zur Ernennung vorschlägt. Der Kontrollausschuss bewertet die Wirksamkeit der Revisoren in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz, wobei er ihr Verständnis für die geschäftlichen, kontroll-, rechnungslegungs- und berichtsrelevanten Fragestellungen der Gruppe sowie die Art und Weise berücksichtigt, wie wesentliche Punkte auf Konzernebene oder in der Jahresrechnung der Nestlé AG erkannt und geklärt werden.

Der Kontrollausschuss wird ferner durch die regelmäßige Unterrichtung seines Präsidenten über die Arbeit von KPMG informiert. Der leitende Revisor wird im Einklang mit Schweizer Recht alle sieben Jahre im Rotationsverfahren ausgetauscht. Die Revisionsgebühren sind vom Kontrollausschuss abschliessend zu bewilligen.

Die Nestlé-Gruppe und KPMG haben sich auf klare Richtlinien über die Fachdienstleistungen geeinigt, die von KPMG erbracht werden können. Diese Dienstleistungen schliessen Due Diligence bei Fusionen, Akquisitionen und Veräusserungen, bestimmte steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Risikobeurteilungen sowie EDV-System-Beratungsdienstleistungen ein. Die vereinbarten Richtlinien gewährleisten die Unabhängigkeit von KPMG als leitende Revisionsstelle der Nestlé-Gruppe. KPMG überwacht ihre Unabhängigkeit während des Jahres und stellt dem Kontrollausschuss jedes Jahr eine Unabhängigkeitsbestätigung aus.

9. Informationspolitik

Investor Relations – Leitlinien

Nestlé ist um eine offene und beständige Kommunikation mit Aktionären, potenziellen Investoren und anderen Interessengruppen bemüht. Ziel ist es, diesen Gruppen ein Bild der Leistungen von Nestlé in der Vergangenheit und der Gegenwart sowie der Zukunftsaussichten zu vermitteln, das mit der Einschätzung der aktuellen Situation von Nestlé durch die Konzernleitung übereinstimmt. Die Informationsleitlinien sehen eine Gleichbehandlung aller Aktionäre in vergleichbaren Situationen, die rechtzeitige Veröffentlichung börsenrelevanter Fakten und eine möglichst umfassende, einfach gehaltene, transparente und beständige Information vor.

Methodik

Nestlé verfasst jedes Jahr einen ausführlichen Lagebericht, der die Geschäftstätigkeit des Unternehmens darlegt. Zudem erstellt Nestlé jährlich eine detaillierte, gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellte und geprüfte finanzielle Berichterstattung für das Berichtsjahr. Diese wiederum wird durch den Halbjahresbericht ergänzt.

Nestlé veröffentlicht Halbjahres- und Ganzjahresergebnisse sowie Verkaufszahlen für das erste Quartal und die ersten neun Monate eines Geschäftsjahrs. Nestlé publiziert zudem Pressemitteilungen über börsenrelevante Ereignisse wie bedeutende Akquisitionen, Veräusserungen, Joint-Venture-Vereinbarungen und Allianzen. Wichtige Ankündigungen, wie Ergebnisse von Initiativen des Unternehmens, werden jeweils von Präsentationen begleitet, die live im Internet übertragen werden und von jedermann – ob Aktionär oder nicht – mitverfolgt werden können.

Nestlé verfügt über ein aktives Programm für Investorenbeziehungen, das sowohl Einzelsitzungen als auch Gruppenversammlungen umfasst. Dazu gehören die ordentliche Generalversammlung sowie die Präsentationen bei Bekanntgabe der Jahres- und Halbjahresergebnisse. Darüber hinaus veranstaltet die Gruppe auch Informationsveranstaltungen in den meisten Finanzzentren der Welt. Zudem lädt Nestlé zu Veranstaltungen für institutionelle Investoren und Investmentanalysten ein, an denen Mitglieder der Konzernleitung einen Überblick über ihre jeweiligen Aufgabenbereiche geben. Im Mittelpunkt dieser Veranstaltungen und Präsentationen stehen entweder kurz zuvor veröffentlichte Finanzergebnisse, aktuelle Initiativen des Unternehmens oder die längerfristige Strategie der Gruppe, nicht aber die Offenlegung neuer Informationen, welche die Grundlage für eine Anlageentscheidung bilden könnten.

Speziell in Fragen der Governance bemüht sich das Unternehmen um einen aktiven Dialog mit den Investoren. Zu diesem Zweck organisiert Nestlé regelmässig Rundtischgespräche mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats (Chairman's Roundtables), Umfragen und bilaterale Gespräche, über die der Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss oder der Verwaltungsrat jeweils informiert werden.

Nestlé nutzt das Internet (www.nestle.com/investors), um eine rasche und einheitliche Informationsverbreitung zu gewährleisten. Nestlé wartet nicht einfach darauf, dass Interessierte ihre Website besuchen, um sich über die neuesten Entwicklungen innerhalb des Konzerns zu informieren; vielmehr haben alle die Möglichkeit, sich mittels Webregistrierung automatisch über Änderungen auf der Investor-Relations-Website benachrichtigen zu lassen. Überdies werden den wichtigsten Nachrichtenagenturen und -diensten Pressemitteilungen zugestellt. Die Website enthält aber nicht nur Finanzinformationen, sondern auch Links zu anderen Themenbereichen, die für Investoren von Interesse sein können, wie Umwelt, Nachhaltigkeit, die Nestlé-Unternehmensgrundsätze und der Code of Business Conduct. Wichtige Daten sind auf Seite 65 des Lageberichts 2016 und auf der Website des Unternehmens (www.nestle.com/investors/events) aufgeführt.

Die Investor-Relations-Abteilung von Nestlé kann von jedermann via Website, Telefon, Fax, E-Mail oder auf dem Postweg kontaktiert werden.

Kontakt

Investor Relations
Nestlé S.A., Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Schweiz)
Tel. +41 (0)21 924 35 09
Fax +41 (0)21 924 48 00
E-Mail: ir@nestle.com

Allgemeine Organisationsstruktur der Nestlé AG

31. Dezember 2016

Konzernleitung

Paul Bulcke
Luis Cantarell
Laurent Freixe
Chris Johnson
Patrice Bula
Wan Ling Martello
Stefan Catsicas

Marco Settembri
François-Xavier Roger
Magdi Batato
Peter Vogt
Martial Rolland
Heiko Schipper
David P. Frick



Vergütungsbericht 2016



Nestlé

150 Years

of Good Food, Good Life

Einführung

Der zukünftige Erfolg von Nestlé hängt von der Fähigkeit des Unternehmens ab, die richtigen Talente für sich zu gewinnen, sie zu motivieren und an sich zu binden. Zu den unterschiedlichen Programmen, mit denen diese Zielsetzung verfolgt wird, gehört auch eine wettbewerbsfähige Vergütungspolitik. Nestlé bekennt sich zur Leistungskultur, zur verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) und zur sozialen Verantwortung des Konzerns.

Die Vergütung beruht bei Nestlé daher auf folgenden Grundsätzen:

- leistungsorientierte Vergütung zur Unterstützung der kurz- und langfristigen Ziele des Unternehmens;
- Ausrichtung der Vergütung an der langfristigen Strategie des Konzerns und den Interessen der Aktionäre;
- aufeinander abgestimmte Vergütungspläne im gesamten Unternehmen;
- Konkurrenzfähigkeit in externen Marktvergleichen;
- ausgewogenes Verhältnis zwischen fixen und variablen sowie zwischen kurz- und langfristigen Vergütungsbestandteilen.

Dieser Vergütungsbericht wird, wie in den Vorjahren, der ordentlichen Generalversammlung 2017 zu einer Konsultativabstimmung vorgelegt.

An der ordentlichen Generalversammlung der Nestlé AG vom 6. April 2017 wird Peter Brabeck-Letmathe, Präsident des Verwaltungsrats, im Einklang mit den Richtlinien zur Corporate Governance des Unternehmens nicht mehr zur Wiederwahl zur Verfügung stehen. Der Verwaltungsrat hat Paul Bulcke, den Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) von Nestlé bis 31. Dezember 2016, zur Wahl als Präsident vorgeschlagen. Um sich auf diese künftige Rolle als amtierender, nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats vorzubereiten und eine minimale Abkühlungsphase einzuhalten, hat Herr Bulcke am 31. Dezember 2016 sein Amt als CEO niedergelegt und wird per 31. März 2017 in Pension gehen. Als Nachfolger von Herrn Bulcke hat der Verwaltungsrat Ulf Mark Schneider per 1. Januar 2017 zum neuen CEO ernannt und hat ihn zur Wahl in den Verwaltungsrat an der ordentlichen Generalversammlung 2017 vorgeschlagen. Herr Schneider stiess am 1. September 2016 zu Nestlé, um eine Einführungszeit zu absolvieren, während der er noch nicht der Konzernleitung angehörte. Aufgrund dieser Veränderungen und um Kontinuität sicherzustellen, sieht Nestlé für 2017 keine wesentlichen Anpassungen ihres Ansatzes zur Vergütung ihrer Führungskräfte vor.

An der ordentlichen Generalversammlung 2016 hatten die Aktionäre der budgetierten Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung jeweils mit grosser Mehrheit zugestimmt.

Wie damals erklärt, können die Aktionäre dieses Jahr im Rahmen einer Konsultativabstimmung rückwirkend über den Vergütungsbericht einschliesslich der effektiv ausgerichteten Vergütungen abstimmen, um vollständige Rechenschaft sicherzustellen.

Governance

Die Gesamtverantwortung für die Definition der Vergütungsgrundsätze des Konzerns liegt beim Verwaltungsrat. Gemäss Art. 21^{bis} der Nestlé-Statuten unterliegt die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung der Genehmigung durch die Aktionäre, die über die entsprechenden Anträge des Verwaltungsrats abstimmen.

Seit dem 31. Dezember 2016 ist die Zuständigkeit für die Festlegung der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung wie folgt definiert:

Vergütung von	Empfehlung durch	Bewilligt durch
Verwaltungsrat als Ganzes	Verwaltungsrat	Aktionäre
Konzernleitung als Ganzes	Verwaltungsrat	Aktionäre
Verwaltungsratspräsident, CEO und Konzernleitung als Ganzes	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat ^(a)
Nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat ^(b)
Mitgliedern der Konzernleitung	CEO und VR-Präsident	Vergütungsausschuss

(a) Der Präsident und der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) stimmen jeweils nicht über ihre eigene Vergütung ab und nehmen nicht an den entsprechenden Sitzungen teil.

(b) Die Mitglieder stimmen nicht über ihre eigene Vergütung für die Mitgliedschaft in den Ausschüssen ab.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss unterliegt dem Reglement für den Vergütungsausschuss, das unter Punkt 3.5.2 des Berichts zur Corporate Governance zur Verfügung steht. Er besteht aus einem Präsidenten, bei dem es sich um ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats handelt, dem Vize-Präsidenten des Verwaltungsrats sowie zwei weiteren nicht exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern.

Die Mitglieder des Vergütungsausschusses wurden von den Aktionären für ein Jahr gewählt. Der Präsident wurde vom Verwaltungsrat ernannt. Am 31. Dezember 2016 setzte sich der Vergütungsausschuss wie folgt zusammen:

Präsident	Mitglieder
Beat Hess	Andreas Koopmann
	Jean-Pierre Roth
	Patrick Aebischer

Die Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche des Vergütungsausschusses sind auf Seite 12 des Berichts zur Corporate Governance 2016 beschrieben.

Mitglieder des Verwaltungsrats

Vergütungsgrundsätze für die Mitglieder des Verwaltungsrats

Governance

Gemäss Art. 21^{bis} Abs. 1 der Statuten von Nestlé genehmigt die Generalversammlung jährlich die Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung ^(a).

Genehmigt die Generalversammlung einen Antrag des Verwaltungsrats nicht, setzt der Verwaltungsrat den entsprechenden maximalen Gesamtbetrag oder maximale Teilbeträge fest, unter folgenden Voraussetzungen:

- a) Der Verwaltungsrat berücksichtigt (i) den beantragten maximalen Gesamtbetrag der Vergütung; (ii) den Beschluss der Generalversammlung und, soweit dem Verwaltungsrat bekannt, die wesentlichen Gründe für den ablehnenden Beschluss; und (iii) die Vergütungsgrundsätze von Nestlé; und
- b) der Verwaltungsrat legt den so festgesetzten Betrag derselben Generalversammlung, einer nachfolgenden ausserordentlichen Generalversammlung oder der nächsten ordentlichen Generalversammlung zur Genehmigung vor (Art. 21^{bis} Abs. 2 der Statuten).

Die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats unterliegt gemäss Art. 678 des Schweizerischen Obligationenrechts einer «Rückerstattungsbestimmung». So sind die Mitglieder des Verwaltungsrats zur Rückerstattung von Leistungen der Gesellschaft verpflichtet, soweit diese in einem offensichtlichen Missverhältnis zur Gegenleistung und zur wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft stehen (unter anderem infolge Betrugs oder Bilanzierungsunstimmigkeiten).

Grundsätze

Die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats ist darauf ausgelegt, hoch qualifizierte Personen für den Dienst im Verwaltungsrat zu gewinnen und zu binden. Die Höhe der Vergütung widerspiegelt die Zeit und Arbeit, die die Mitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben im Verwaltungsrat und in seinen Ausschüssen investieren müssen. Die Vergütungsstruktur (Baranteil und Aktienanteil mit Sperrfrist) ist darauf ausgelegt, den Fokus des Verwaltungsrats auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine variable Vergütung, um eine angemessene Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Wichtigste Referenzgrösse für die Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrats ist eine Auswahl grosser Unternehmen aus dem Swiss Market Index (SMI) ^(b), deren Werte gegebenenfalls der Grösse von Nestlé entsprechend angepasst werden. Die Höhe der Vergütung wird regelmässig gegenüber diesen Referenzunternehmen überprüft.

Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats im Jahr 2016

Vergütung und Spesenpauschalen der Mitglieder des Verwaltungsrats

Mit Ausnahme des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) erhält jedes Mitglied des Verwaltungsrats eine jährliche Vergütung in Höhe von CHF 280 000 sowie eine jährliche Spesenpauschale von CHF 15 000. Diese Beträge sind seit 2006 unverändert.

(a) Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung abweichende oder zusätzliche Anträge in Bezug auf die gleiche oder andere Zeitperioden zur Genehmigung vorlegen.

(b) Novartis, Roche, Richemont, ABB, Syngenta, UBS und Credit Suisse.

Die Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse erhalten folgende zusätzliche Vergütung ^(a):

	Präsident	Mitglieder
Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss	CHF 300 000	CHF 200 000
Vergütungsausschuss	CHF 150 000	CHF 70 000
Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss	CHF 100 000	CHF 40 000
Kontrollausschuss	CHF 150 000	CHF 100 000

(a) Die Vergütung des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) für ihre Mitgliedschaft in den Ausschüssen ist in ihrer Gesamtvergütung enthalten.

Mitgliedschaft in den Ausschüssen am 31. Dezember 2016

	Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss	Vergütungsausschuss	Nominations- und Nachhaltigkeitsausschuss	Kontrollausschuss
Peter Brabeck-Letmathe VR-Präsident	• (Vorsitz)		•	
Paul Bulcke VR-Delegierter (CEO)	•			
Andreas Koopmann Vize-Präsident	•	•	• (Vorsitz)	
Beat Hess	•	• (Vorsitz)		
Renato Fassbind	•			• (Vorsitz)
Steven G. Hoch			•	
Naiina Lal Kidwai				•
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Henri de Castries				•
Eva Cheng				•
Ruth K. Oniang'o				
Patrick Aebischer		•		

Die oben genannten Vergütungen und Spesenpauschalen gelten für den Zeitraum zwischen der Generalversammlung 2016 und der Generalversammlung 2017. Die entsprechenden Beträge werden in zwei Tranchen ausbezahlt. Die Vergütung für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und in dessen Ausschüssen wird zu 50% in bar und zu 50% in Nestlé AG Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren ausbezahlt. Bei Beendigung des Mandats bleibt die Sperrfrist bestehen.

Die entsprechende Anzahl Nestlé AG Aktien wird anhand des Ex-Dividende-Schlusskurses an der SIX Swiss Exchange am Tag der Dividendenzahlung des jeweiligen Geschäftsjahrs bestimmt. Für die Bewertung werden die Aktien mit 16,038% abdiskontiert, um der Sperrfrist von drei Jahren Rechnung zu tragen. 2016 betrug dieser Wert CHF 58.82.

Ausgerichtete Vergütungen 2016

An der Generalversammlung vom 7. April 2016 genehmigten die Aktionäre eine Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für das Jahr 2016 in Höhe von CHF 10,5 Mio. Die effektiv ausgerichteten Vergütungen, einschliesslich Sozialversicherungsbeiträgen, beliefen sich 2016 auf insgesamt CHF 9 958 513.

Übersicht über die Vergütungen im Jahr 2016**

	Barvergütung in CHF ^(a)	Anzahl Aktien	Diskontierter Wert der Aktien in CHF ^(b)	Total Barvergütung und Aktien	Sozialversiche- rung und zusätz- liche Honorare ^(c)	Gesamt- vergütung
Peter Brabeck-Letmathe, VR-Präsident	1 600 000	60 414	3 553 551	5 153 551	28 200	5 181 751
Paul Bulcke, VR-Delegierter (CEO) ^(d)	–	–	–	–	–	–
Andreas Koopmann, Vize-Präsident	340 000	4 640	272 925	612 925	28 200	641 125
Beat Hess	330 000	4 497	264 514	594 514	28 200	622 714
Renato Fassbind	330 000	4 497	264 514	594 514	28 200	622 714
Steven G. Hoch	175 000	2 285	134 404	309 404	–	309 404
Nāina Lal Kidwai	205 000	2 713	159 579	364 579	17 913	382 492
Jean-Pierre Roth	190 000	2 499	146 991	336 991	15 638	352 629
Ann M. Veneman	175 000	2 285	134 404	309 404	25 000	334 404
Henri de Castries	205 000	2 713	159 579	364 579	17 913	382 492
Eva Cheng	205 000	2 713	159 579	364 579	17 052	381 631
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 999	117 581	272 581	37 338	309 919
Patrick Aebischer ^(e)	190 000	–	–	190 000	19 481	209 481
Insgesamt für 2016	4 100 000	91 255	5 367 621	9 467 621	263 135	9 730 757

Übersicht über die Vergütungen im Jahr 2015**

	Barvergütung in CHF ^(a)	Anzahl Aktien	Diskontierter Wert der Aktien in CHF ^(b)	Total Barvergütung und Aktien	Sozialversiche- rung und zusätz- liche Honorare ^(c)	Gesamt- vergütung
Peter Brabeck-Letmathe, VR-Präsident	1 600 000	65 946	4 097 225	5 697 225	28 200	5 725 425
Paul Bulcke, VR-Delegierter (CEO) ^(d)	–	–	–	–	–	–
Andreas Koopmann, Vize-Präsident	340 000	4 392	272 875	612 875	28 200	641 075
Beat Hess	330 000	4 257	264 487	594 487	28 200	622 687
Renato Fassbind	330 000	4 257	264 487	594 487	28 200	622 687
Daniel Borel	190 000	2 365	146 937	336 937	15 714	352 651
Steven G. Hoch	175 000	2 163	134 387	309 387	–	309 387
Nāina Lal Kidwai	205 000	2 568	159 550	364 550	18 001	382 551
Jean-Pierre Roth	190 000	2 365	146 937	336 937	15 714	352 651
Ann M. Veneman	175 000	2 163	134 387	309 387	25 000	334 387
Henri de Castries	205 000	2 568	159 550	364 550	18 001	382 551
Eva Cheng	205 000	2 568	159 550	364 550	18 001	382 551
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 892	117 550	272 550	37 398	309 948
Patrick Aebischer ^(e)	155 000	–	–	155 000	7 210	162 210
Insgesamt für 2015	4 255 000	97 504	6 057 922	10 312 922	267 839	10 580 761

** Die obenstehende Tabelle zeigt die jährliche Vergütung für alle Mitglieder mit Ausnahme des Präsidenten und des Delegierten des Verwaltungsrats (CEO), die während des betreffenden Jahres, das die mit der jährlichen Generalversammlung beginnende Zwölfmonatsperiode abdeckt, ausgezahlt wurde.

- Geprüft**
- (a) Der Barbetrag enthält die Spesenpauschale von CHF 15 000. Der VR-Präsident erhält keine Spesenpauschale.
 - (b) Erhaltene Nestlé AG Aktien als Vergütung für Mitglieder des Verwaltungsrats sowie seine Ausschüsse werden zum Schlusskurs der SIX Swiss Exchange ex-Dividende bewertet und zu 16,038% abdiskontiert, um die Sperrfrist von drei Jahren zu berücksichtigen.
 - (c) Da die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers auf Grundlage des Gesamteinkommens berechnet werden, während die Mitarbeiterleistungen begrenzt sind, enthält dieser Wert nur Beiträge, die zu zukünftigen Vorsorgeleistungen führen. Die zusätzlichen Kosten für das Unternehmen, einschliesslich aller Arbeitgeberbeiträge an die obligatorische Sozialversicherung in der Schweiz, belaufen sich für das Jahr 2016 auf CHF 227 756 und für das Jahr 2015 auf CHF 258 261. Genaue Angaben zu den zusätzlichen Honoraren siehe Seite 34.
 - (d) Die Vergütung des Delegierten des Verwaltungsrats ist unter «Vergütung der Konzernleitungen» vollständig offengelegt.
 - (e) Solange er Präsident der EPFL war (bis 31. Dezember 2016) und gemäss einer Vereinbarung mit dem schweizerischen Bundesrat erhielt Patrick Aebischer keine Aktien und übertrug seine Netto-Barvergütung an die EPFL.

(*) Die mit einem blauen Balken gekennzeichneten Abschnitte sind von KPMG geprüft. Sie enthalten alle Informationen, die Nestlé gemäss Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften offenlegen muss.

Peter Brabeck-Letmathe erhielt als amtierender Präsident des Verwaltungsrats eine Barvergütung sowie Nestlé AG Aktien, die einer Sperrfrist von drei Jahren unterliegen. Dies reflektiert insbesondere seine Verantwortung für gewisse Führungs- und Kontrollaufgaben der Gruppe, einschliesslich des Vorsitzes von Nestlé Health Science S.A. und Nestlé Skin Health S.A. sowie der direkten Führung der Nestlé-Beteiligung an L'Oréal (Vize-Präsident des Verwaltungsrats). Darüber hinaus vertritt er Nestlé im Stiftungsrat des World Economic Forum (WEF) und hat im Namen von Nestlé den Vorsitz der 2030 Water Resource Group (WRG) inne. Ausserdem ist er Mitglied des Hong Kong-Europe Business Council. Die Gesamtvergütung umfasst alle für diese Aktivitäten erhaltenen Vergütungen. Seine gesamte Vergütung beläuft sich auf:

	2016		2015	
	Anzahl	Wert in CHF	Anzahl	Wert in CHF
Barvergütung		1 600 000		1 600 000
Gesperrte Aktien (diskontierter Wert)	60 414	3 553 551	65 946	4 097 225
Total Barvergütung und Aktien		5 153 551		5 697 225
Arbeitgeberbeiträge für die obligatorische schweizerische Sozialversicherung ^(a)		28 200		28 200
Vergütungen insgesamt		5 181 751		5 725 425

(a) Da die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers auf Grundlage des Gesamteinkommens berechnet werden, während die Mitarbeiterleistungen begrenzt sind, enthält dieser Wert nur Beiträge, die zu zukünftigen Vorsorgeleistungen führen. Die zusätzlichen Kosten für das Unternehmen, einschliesslich aller Arbeitgeberbeiträge an die obligatorische Sozialversicherung in der Schweiz, belaufen sich für das Jahr 2016 auf CHF 224 040 und für das Jahr 2015 auf CHF 253 249.

Aktien und Optionen im Besitz von nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats oder ihnen nahestehenden Personen am 31. Dezember 2016

	Anzahl gehaltener Aktien ^(a)	Anzahl gehaltener Optionsrechte ^(b)
Peter Brabeck-Letmathe, VR-Präsident	3 581 827	127 000
Andreas Koopmann, Vize-Präsident	97 176	–
Beat Hess	37 262	–
Renato Fassbind	18 754	–
Steven G. Hoch	164 475	–
Nāina Lal Kidwai	14 442	–
Jean-Pierre Roth	12 216	–
Ann M. Veneman	14 844	–
Henri de Castries	14 442	–
Eva Cheng	10 255	–
Ruth K. Oniang'o	3 891	–
Patrick Aebischer	–	–
Insgesamt am 31. Dezember 2016	3 969 584	127 000
Insgesamt am 31. Dezember 2015	4 027 425	477 600

(a) Einschliesslich Aktien, die einer Sperrfrist von drei Jahren unterliegen.

(b) Das Subskriptionsverhältnis ist eine Option für eine Aktie der Nestlé AG.

Geprüft Weitere geprüfte Informationen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsrat Darlehen

Es gibt keine Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrats. Darlehen an ein Mitglied des Verwaltungsrats dürfen nur zu Marktbedingungen gewährt werden und dürfen zum Zeitpunkt ihrer Gewährung den Betrag der letzten dem betreffenden Mitglied ausgerichteten gesamten Jahresvergütung nicht übersteigen (Art. 21^{septies} der Statuten).

Zusätzliche Honorare und Vergütungen des Verwaltungsrats

Zusätzliche Honorare oder Vergütungen wurden den Mitgliedern des Verwaltungsrats weder von der Nestlé AG noch von einer ihrer Tochtergesellschaften direkt oder indirekt bezahlt, mit Ausnahme von CHF 25 000, die an Frau A. M. Veneman und an Frau R. K. Oniang'o als Mitglieder des Creating Shared Value (CSV) Council ausbezahlt wurden, und von CHF 10 000, die an Herrn P. Aebischer als Mitglied des Steuerungs Ausschusses des Nestlé Institute of Health Sciences ausbezahlt wurden.

Vergütungen und Darlehen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Es wurden 2016 keine Vergütungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats ausbezahlt, die in dem der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahr ihre Funktion beendeten. Es gibt ebenfalls kein nicht zurückerstattetes gewährtes Darlehen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats.

Vergütungen oder Darlehen an Mitgliedern des Verwaltungsrats nahestehende Personen

2016 wurden keine Vergütungen an Mitgliedern des Verwaltungsrats nahestehende Personen ausbezahlt und es gab keine ausstehenden Darlehen an solche nahestehenden Personen.

Konzernleitung

Vergütungsgrundsätze für Mitglieder der Konzernleitung

Governance

Gemäss Art. 21^{bis} Abs. 1 der Statuten von Nestlé genehmigt die Generalversammlung jährlich den Antrag des Verwaltungsrats in Bezug auf den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr (*).

Genehmigt die Generalversammlung einen Antrag des Verwaltungsrats nicht, setzt der Verwaltungsrat den entsprechenden maximalen Gesamtbetrag oder maximale Teilbeträge fest, unter folgenden Voraussetzungen:

- a) Der Verwaltungsrat berücksichtigt: (i) den beantragten maximalen Gesamtbetrag der Vergütung; (ii) den Beschluss der Generalversammlung und, soweit dem Verwaltungsrat bekannt, die wesentlichen Gründe für den ablehnenden Beschluss; und (iii) die Vergütungsgrundsätze von Nestlé; und
- b) der Verwaltungsrat legt den/die so festgesetzten Betrag/Beträge derselben Generalversammlung, einer nachfolgenden ausserordentlichen Generalversammlung oder der nächsten ordentlichen Generalversammlung zur Genehmigung vor (Art. 21^{bis} Abs. 2 der Statuten).

Nestlé oder von ihr kontrollierte Gesellschaften sind ermächtigt, einem oder mehreren Mitgliedern, das/die während einer Vergütungsperiode, für welche die Generalversammlung die Vergütung der Konzernleitung bereits genehmigt hat, in die Konzernleitung eintritt/ eintreten oder innerhalb der Konzernleitung befördert wird/werden, während der Dauer der bereits genehmigten Vergütungsperiode(n) einen Zusatzbetrag auszurichten, wenn der bereits genehmigte maximale Gesamtbetrag der Vergütung für deren Vergütung nicht ausreicht. Der Zusatzbetrag darf insgesamt 40% des jeweils letzten von der Generalversammlung genehmigten Gesamtbetrags der Vergütung der Konzernleitung je Vergütungsperiode nicht übersteigen (Art. 21^{ter} der Statuten).

Grundsätze

Für die Mitglieder der Konzernleitung gelten folgende Vergütungsgrundsätze:

Leistungsorientierte Vergütung

Die direkte Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung besteht aus einem fixen Vergütungsanteil (jährliches Grundgehalt) und einem variablen Vergütungsanteil (kurzfristiger Bonus und langfristige Vergütungspläne). Der fixe Vergütungsanteil wird im Einklang mit der individuellen Leistung bestimmt. Der variable Vergütungsanteil wird anhand der kollektiven und der individuellen Leistung festgelegt. Damit soll sichergestellt werden, dass die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder zu einem wesentlichen Teil vom Erreichen anspruchsvoller Leistungsziele abhängig ist.

(*) Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung abweichende oder zusätzliche Anträge in Bezug auf die gleiche oder andere Zeitperioden zur Genehmigung vorlegen.

Ausrichtung an der langfristigen Strategie des Unternehmens und den Interessen der Aktionäre
Die Vergütung der Konzernleitung wird an der Strategie des Unternehmens und den Interessen der Aktionäre ausgerichtet. Die Auszahlung des kurzfristigen Bonus ist davon abhängig, in welchem Masse verschiedene an den jährlichen Geschäftsplänen ausgerichtete Ziele erreicht wurden. Die Zuteilung aus den langfristigen Vergütungsplänen erfolgt in Form von aktienbasierten Instrumenten und gewährleistet damit die Ausrichtung an den Interessen der Aktionäre. Nach der Einstellung des Restricted Stock Unit Plan (RSUP) war 2016 der Performance Share Unit Plan (PSUP) das wichtigste Instrument im Rahmen der langfristigen Vergütungspläne. PSUs haben einen Erdienungszeitraum von drei Jahren und eine Haltefrist von zwei Jahren, wodurch die Sperrfrist insgesamt fünf Jahre beträgt. Ihre Ausrichtung an den Interessen der Aktionäre wird dadurch verstärkt, dass die Bezugshöhe der einzelnen PSUs vom Wachstum der bereinigten Earnings Per Share (EPS) und der relativen Gesamttrendite für die Aktionäre abhängig ist.

Aufeinander abgestimmte Vergütungspläne im gesamten Unternehmen

Das Unternehmen hat das Ziel, die Vergütungspläne im gesamten Konzern abzustimmen und sicherzustellen, dass die Positionsinhaber für ihre zusätzlichen Verantwortlichkeiten angemessen vergütet werden. Dies wird in den relativen Vergütungsniveaus der Konzernleitung reflektiert.

Verwendung ausgewählter Referenzgrössen

für eine international wettbewerbsfähige Vergütung
In einem dynamischen internationalen Umfeld müssen die Vergütungspakete für die Mitglieder der Konzernleitung wettbewerbsfähig sein. Nestlé strebt für die Gesamtvergütung ein Niveau an, das zwischen dem Medianwert und dem 75igsten Perzentil der ausgewählten externen Referenzgrössen liegt (siehe Seite 40). Die Werte der Referenzgrössen werden gegebenenfalls zur Berücksichtigung der Grösse von Nestlé entsprechend angepasst. Um die Vergütungsniveaus der Konzernleitungsmitglieder regelmässig einem Marktvergleich zu unterziehen, werden die Dienste der auf Personal- und Vergütungsfragen spezialisierten Unternehmensberatungsfirma Willis Towers Watson in Anspruch genommen.

Die Gesamtvergütung setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

1. Grundgehalt

Das Grundgehalt bildet die Grundlage der Gesamtvergütung. Es reflektiert die Erfahrung, die Kenntnisse und die anhaltenden Leistungen der Konzernleitungsmitglieder sowie die Konkurrenzfähigkeit in externen Marktvergleichen. Es dient auch als Berechnungsgrundlage für das Prämienziel des kurzfristigen Bonus und die Zuteilung aus den langfristigen Vergütungsplänen. Das Grundgehalt wird jährlich vom Vergütungsausschuss überprüft. Kriterien für Anpassungen sind die individuellen Leistungen und die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Referenzgrössen.

2. Kurzfristiger Bonus

Der kurzfristige Bonus dient dazu, die Umsetzung jährlicher kollektiver und individueller Leistungsziele zu belohnen, die im Zusammenhang mit der allgemeinen Geschäftsstrategie von Nestlé stehen. Der kurzfristige Bonus wird in bar und/oder in Nestlé AG Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren ausbezahlt.

Governance

Gemäss Art. 21^{quater} der Statuten von Nestlé kann die variable Vergütung kurzfristige Vergütungselemente umfassen und wird mithilfe vordefinierter Multiplikatoren der Zielhöhe begrenzt.

Die kurzfristigen Vergütungselemente orientieren sich an Leistungswerten, die sich am Ergebnis von Nestlé und/oder eines Geschäftssegments, an im Vergleich zum Markt, zu anderen Unternehmen oder zu vergleichbaren Richtgrössen berechneten Zielen und/oder an individuellen Zielen ausrichten und deren Erreichung sich in der Regel aufgrund eines einjährigen Zeitraums bemisst. Die jährliche Zielhöhe der kurzfristigen Vergütungselemente wird in Prozenten des Grundgehalts festgelegt; je nach erreichten Leistungswerten kann sich die Vergütung auf einen vordefinierten Multiplikator der Zielhöhe belaufen (Art. 21^{quater} der Statuten).

Der Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, der Vergütungsausschuss legt Leistungskriterien und Zielhöhen sowie deren Erreichung fest.

Ziele 2016

Der kurzfristige (jährliche) Bonus wird als Prämienziel in Prozenten des jährlichen Grundgehalts ausgedrückt.

2016 galten die folgenden Prämienziele:

- CEO: 150%;
- Generaldirektor: 100%;
- Stellvertretender Generaldirektor: 80%.

Die Vorgaben für den Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) waren zu 100% abhängig von der Leistung der Nestlé-Gruppe. Die Vorgaben für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung sind zu mindestens 50% abhängig von der Geschäftsleistung, um die Rechenschaft für die Resultate der Nestlé-Gruppe sicherzustellen: für Funktions-Verantwortliche sind mindestens 50% abhängig von der Leistung der Nestlé-Gruppe, 30% von Funktionszielen und 20% von ihrer individuellen Leistung (quantitative und qualitative Ziele); für Zonen- oder Geschäftsfeld-Verantwortliche sind 30% abhängig von der Leistung der Nestlé-Gruppe, 50% von Geschäftszielen, für die sie direkt verantwortlich sind, und 20% von ihrer individuellen Leistung (quantitative und qualitative Ziele). Bei vollständiger Erreichung der Ziele wird dem jeweiligen Mitglied der Konzernleitung ein Bonus in Höhe des Prämienziels ausbezahlt. Werden ein oder mehrere Ziele nicht erreicht, wird der Bonus reduziert. Die Bonuszahlung kann maximal 130% des Prämienziels betragen. Es besteht kein Anspruch auf Zahlung eines Mindestbonus.

Die Mitglieder der Konzernleitung können wählen, ob sie ihren kurzfristigen Bonus statt in bar ganz oder anteilig in Form von Aktien der Nestlé AG beziehen wollen. Die Auszahlung des kurzfristigen Bonus an den CEO erfolgt zu mindestens 50% in Aktien.

Die Anzahl zugeteilter Aktien wird anhand des durchschnittlichen Schlusskurses an den letzten zehn Handelstagen im Januar 2017 bestimmt.

Jedes Jahr setzt der Verwaltungsrat von Nestlé mehrere quantitative operative Ziele fest, welche die Entscheidungsgrundlage für die Messung der Leistung der Nestlé-Gruppe im Folgejahr bilden (Gewichtung: 80%). Weitere quantitative und qualitative Ziele, die der Verwaltungsrat im Einklang mit der strategischen Roadmap von Nestlé festlegt, dienen als Rahmen für die Bewertung der Leistung der Nestlé-Gruppe (Gewichtung: 20%). Zu den Zielen nicht finanzieller Natur zählen unter anderem Massnahmen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Unternehmens und einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, die im Einklang mit unserer Strategie für Gemeinsame Wertschöpfung stehen.

Zielsetzungen für die Gruppe

Die quantitativen operationellen Ziele sind mit messbaren operationellen Zielen verknüpft. Beispiele hierfür sind das interne Realwachstum, das organische Wachstum, das operative Ergebnis oder der freie Geldfluss.

Die zusätzlichen quantitativen Ziele sind mit der strategischen Roadmap verbunden. Dazu zählen beispielsweise der Anteil von Produkten mit einem Nutzen bezüglich Nutrition, Gesundheit und Wellness, Marktanteile, «Operational Excellence»-Einsparungen, Ausgaben für Sachanlagen oder eine Reduktion des Umlaufvermögens.

Die qualitativen Ziele für die Gruppe sind mit der strategischen Roadmap sowie unseren Zielen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Nestlé in der Gesellschaft verknüpft. Beispiele dafür sind das Portfoliomanagement und die Ressourcenzuteilung, die Reduktion des Gehalts an Zucker, Salz und gesättigten Fettsäuren, die im Rahmen des Berichts Nestlé in der Gesellschaft eingegangenen Verpflichtungen, die Stärkung der Werte und der Kultur von Nestlé oder die anhaltenden Bestrebungen für erstklassige Qualität, Sicherheit, Nachhaltigkeit und Compliance.

Individuelle Zielsetzungen

Der Delegierte des Verwaltungsrats (CEO) bestimmt funktionelle Ziele, Geschäftsziele und individuelle Ziele für jedes Mitglied der Konzernleitung. Diese Ziele beziehen sich auf individuelle Verantwortungsbereiche und sind finanzieller oder nicht finanzieller Art.

3. Langfristige Vergütungspläne

Die langfristigen Vergütungspläne dienen dazu, anhaltenden Geschäftserfolg und allgemeine Wertschöpfung für die Aktionäre zu belohnen und wichtige Mitglieder des oberen Managements an das Unternehmen zu binden.

Governance

Gemäss Art. 21^{quater} der Statuten von Nestlé kann die variable Vergütung langfristige Vergütungselemente umfassen und wird mithilfe vordefinierter Multiplikatoren der Zielhöhe begrenzt.

Die langfristigen Vergütungselemente orientieren sich an Leistungswerten, welche die strategischen Ziele von Nestlé berücksichtigen und deren Erreichung sich in der Regel aufgrund eines mehrjährigen Zeitraums bemisst. Die jährliche Zielhöhe der langfristigen Vergütungselemente wird in Prozenten des Grundgehalts festgelegt; je nach erreichten Leistungswerten kann sich die Vergütung auf einen vordefinierten Multiplikator der Zielhöhe belaufen. Die vom Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, vom Vergütungsausschuss festgelegten Erdienungszeiträume sollen mindestens drei Jahre betragen. Siehe auch Art. 21^{quater} Abs. 6 bis Abs. 8 der Statuten.

Der Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, der Vergütungsausschuss legt Leistungskriterien und Zielhöhen sowie deren Erreichung fest.

Prämienziele 2016

2016 waren die Mitglieder der Konzernleitung zur Teilnahme an langfristigen Vergütungsplänen berechtigt, bei denen sie in den Genuss von «Performance Share Units» (im Rahmen des Performance Share Unit Plan, PSUP) kamen. 2016 betrug das Ziel für die Zuteilung aus langfristigen Vergütungsplänen:

- CEO: 150% des jährlichen Grundgehalts;
- Generaldirektoren und Stellvertretende Generaldirektoren: 100% des jährlichen Grundgehalts.

Der Fair Value von Bestandteilen aus langfristigen Vergütungsplänen bei der Zuteilung wird mittels allgemein anerkannter Bewertungsmodelle ermittelt.

Weitere Angaben hierzu siehe die Erklärungen auf Seite 42.

Der PSUP sieht die Zuteilung von PSUs vor, welche die Teilnehmer zum Bezug von Nestlé AG Aktien am Ende des dreijährigen Erdienungszeitraums berechtigen. Diese Aktien werden für Mitglieder der Konzernleitung mit einer zusätzlichen zweijährigen Haltefrist versehen.

Zu welcher Bezugshöhe eine PSU bei Ablauf des Erdienungszeitraums berechtigt, richtet sich danach, inwieweit die beiden Leistungsziele des PSUP über den gesamten dreijährigen Erdienungszeitraum erreicht worden sind.

Die beiden Kriterien sind:

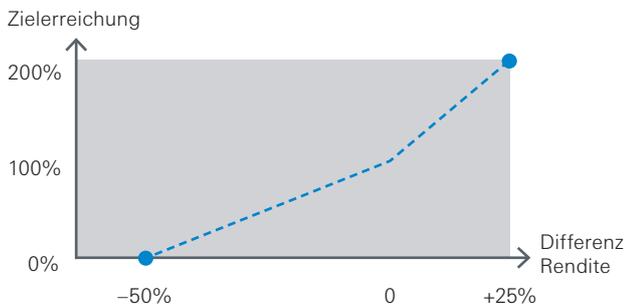
- die Gesamttrendite für die Aktionäre der Nestlé AG im Vergleich zum STOXX Global 1800 Food & Beverage Net Return Index (vor 2014 im Vergleich zum STOXX Europe 600 Food & Beverage Net Return Index); und
- der nachhaltige Gewinn je Aktie bei konstanten Wechselkursen.

Die Gesamttrendite für die Aktionäre im Konkurrenzvergleich und der nachhaltige Gewinn je Aktie sind die beiden Messgrössen, mit denen in der Industrie am häufigsten die langfristige Leistung von Mitgliedern des oberen Managements bestimmt wird. Nestlé ist der Ansicht, dass diese beiden Messgrössen zusammen die Unternehmensleistung über einen mehrjährigen Zeitraum ausgewogen reflektieren.

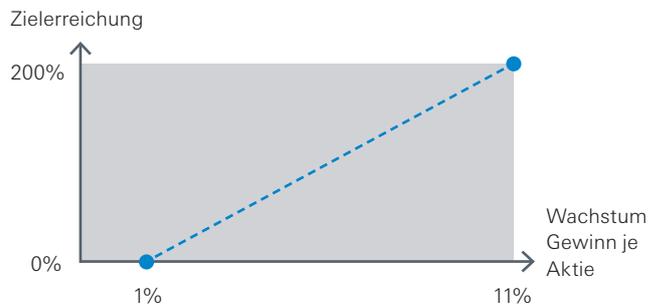
Beide Messgrössen werden zur Ermittlung der Bezugshöhe des ursprünglichen PSUP gleich gewichtet.

Die folgenden Tabellen zeigen die möglichen Zielerreichungsniveaus für beide Messgrößen für die PSUP-Zuteilung für 2016.

Differenz bei Gesamtrendite für die Aktionäre (Nestlé gegenüber Index)



Durchschnittlicher nachhaltiger Gewinn je Aktie (bei konstanten Wechselkursen)



Die gesamte Bezugshöhe wird bestimmt, indem am Ende des Erdienungszeitraums beide Messgrößen gleich gewichtet und beide Elemente addiert werden.

Die nach Ablauf des Erdienungszeitraums gewährte Anzahl Aktien liegt zwischen 0% und 200% der ursprünglichen Zuteilung, wodurch eine Ausrichtung an der Strategie und an den Aktionärsinteressen sowie eine Konkurrenzfähigkeit in externen Marktvergleichen gewährleistet wird.

Überblick über die Komponenten der Vergütung der Konzernleitung

CEO



(*) Zu 50% bis 100% ausgezahlt in Nestlé AG Aktien, die einer Sperrfrist von drei Jahren unterliegen.
 (**) Unterliegen nach Ablauf des dreijährigen Erdienungszeitraums einer Haltefrist von zwei Jahren.

Generaldirektoren



(*) Zu 0% bis 100% ausgezahlt in Nestlé AG Aktien, die einer Sperrfrist von drei Jahren unterliegen.
 (**) Unterliegen nach Ablauf des dreijährigen Erdienungszeitraums einer Haltefrist von zwei Jahren.

Maximale Auszahlung:

- Kurzfristiger Bonus: maximal 130% des Prämienziels;
- PSUP: Bezugshöhe zwischen 0% und 200% der ursprünglichen PSU-Zuteilung.

4. Andere Leistungen

Weitere Leistungen werden von Nestlé auf ein Minimum beschränkt. Dazu zählen gemäss den entsprechenden Grundsätzen des Unternehmens eine Fahrzeugentschädigung (Mitgliedern der Konzernleitung wird kein Firmenwagen zur Verfügung gestellt), ein Beitrag an die Krankenkassenprämien (weniger als CHF 4000 pro Jahr) sowie Jubiläumsprämien bei 25 bzw. 40 Dienstjahren Unternehmenszugehörigkeit, wie sie auch anderen Mitarbeitenden angeboten werden. Mitglieder der Konzernleitung, die von anderen Nestlé-Standorten in die Schweiz transferiert wurden, erhalten unter Umständen Leistungen gemäss der «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

5. Vorsorgeleistungen

Mitglieder der Konzernleitung mit Wohnsitz in der Schweiz sind wie alle anderen Mitarbeitenden dem Nestlé-Pensionsfonds in der Schweiz angeschlossen. Dieser wurde 2013 von einem Plan mit Beitragsprimat, kombiniert mit einer Ziel-Altersrente, in einen Swiss-type-Plan mit Beitragsprimat geändert. Für Begünstigte des bisherigen Pensionsfonds, die 1958 oder früher geboren wurden, bleibt die Mitgliedschaft in diesem bisherigen Fonds bestehen. Pensionsberechtignte Einkünfte umfassen das jährliche Grundgehalt, nicht aber die variable Vergütung (kurzfristiger Bonus oder langfristige Vergütungspläne). Der Anteil des jährlichen Grundgehalts, der die im Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge festgelegte Obergrenze überschreitet, wird direkt vom Unternehmen abgedeckt.

Referenzgrössen für die Vergütung der Konzernleitung

Bei der Wahl einer Referenzgrösse gilt es, die Gesamtgrösse, die Branche und den geografischen Sitz von Nestlé zu berücksichtigen. Der Vergütungsausschuss hat daher entschieden, den STOXX Europe 50 Index (ohne Unternehmen der Finanzbranche) als primäre Referenzgrösse* zu verwenden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung der Konzernleitungsmitglieder zu beurteilen. Gleichzeitig werden Trends bei der Vergütung von Führungskräften bei europäischen Herstellern von kurzlebigen Konsumgütern und Pharmaunternehmen berücksichtigt. Ausgehend von der Grösse des Unternehmens (Umsatz und Personalbestand) orientierte sich die Evaluation der Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung von Nestlé am 75igsten Perzentil der ausgewählten externen Referenzgrösse.

Verpflichtung zum Aktienbesitz

Nestlé ermutigt die Mitglieder der Konzernleitung stark zum Besitz von Aktien des Unternehmens, um eine langfristige

Ausrichtung an den Interessen der Aktionäre sicherzustellen. Ohne die gesperrten Zuteilungen im Rahmen der langfristigen Vergütungspläne belief sich der kollektive Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung Ende 2016 auf ungefähr das Doppelte ihrer gemeinsamen jährlichen Gesamtvergütung.

Seit 2015 sind die Nestlé AG Aktien, die den Mitgliedern der Konzernleitung nach Ablauf des Erdienungszeitraums der PSUs ausgestellt werden, mit einer zusätzlichen zweijährigen Haltefrist versehen, wodurch die Sperrfrist insgesamt fünf Jahre beträgt. Bei Austritt aus dem Unternehmen bleibt die Sperrfrist bestehen.

Darlehen

Das Unternehmen gewährt grundsätzlich keine Darlehen. Eine Ausnahme bilden in der Regel binnen drei Jahren zurückzuzahlende Darlehen an Mitglieder der Konzernleitung, die von anderen Nestlé-Standorten in die Schweiz transferiert wurden, gemäss der «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

Darlehen an Mitglieder der Konzernleitung dürfen nur zu Marktbedingungen gewährt werden und dürfen zum Zeitpunkt ihrer Gewährung den Betrag der letzten dem betreffenden Mitglied ausgerichteten gesamten Jahresvergütung nicht übersteigen (Art. 21^{septies} der Statuten).

Arbeitsverträge und Abgangsentschädigungen

Ab 31. Dezember 2016 gilt für Mitglieder der Konzernleitung eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten. Während dieser Zeit ist die betreffende Person – ausgenommen im Fall einer ausserordentlichen Kündigung – weiterhin zum Bezug ihres jährlichen Grundgehalts und des anteiligen kurzfristigen Bonus berechtigt. Zuteilungen aus den langfristigen Vergütungsplänen verfallen bei freiwilliger Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder bei ausserordentlicher Kündigung (Ausnahme: Optionsrechte, die nicht mehr dem Erdienungszeitraum unterliegen, bleiben nach einer ausserordentlichen Kündigung über einen Zeitraum von dreissig Tagen ausübbar). Zuteilungen aus den langfristigen Vergütungsplänen (mit Ausnahme von Optionen) sind in allen anderen Fällen, in denen das Arbeitsverhältnis beendet wird, sofort unverfallbar. Es gibt keine Vereinbarungen bezüglich Abgangsentschädigungen oder eines Wechsels der Eigentumsverhältnisse («Goldener Fallschirm»).

Seit 1. Januar 2016 unterliegt die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung einer Verfalls- oder Rückerstattungsbestimmung, wenn die Vergütung vor der endgültigen Genehmigung durch die Generalversammlung der Nestlé AG bezahlt oder gewährt wird.

(*) Enthaltene Unternehmen: ABB, Air Liquide, Anheuser-Busch Inbev, ASML, AstraZeneca, BASF, Bayer, BP, BAT, BT Group, Daimler, Deutsche Telekom, Diageo, Eni, GlaxoSmithKline, Imperial Brands, L'Oréal, LVMH, National Grid, Novartis, Novo Nordisk, Reckitt Benckiser, Rio Tinto, Roche, Royal Dutch Shell, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Siemens, Syngenta, Telefonica, Total, Unilever, Vinci und Vodafone.

Ulf Mark Schneider ist seit 1. September 2016 bei Nestlé tätig. Davor war er seit 2003 CEO der Fresenius Gruppe. Am 30. September 2016 erhielt er eine Ersatzzahlung in gleicher Höhe für Zuteilungen aus den langfristigen Vergütungsplänen seines früheren Arbeitgebers Fresenius, die aufgrund seiner Kündigung verfallen sind. Diese Ersatzzahlung wurde ihm in Form von Nestlé-PSUs (in einem Gesamtwert von CHF 13,2 Mio.) entrichtet. Diese PSUs unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum, gefolgt von einer zweijährigen Haltefrist.

Zum 1. Januar 2017 wurde Ulf Mark Schneider zum CEO der Nestlé-Gruppe berufen. Sein jährliches Grundgehalt wurde auf CHF 2,4 Mio. festgelegt; im Einklang mit den Vergütungsgrundsätzen von Nestlé (siehe Seite 39) wird er auch einen kurzfristigen Bonus und Zuteilungen aus den langfristigen Vergütungsplänen erhalten.

Referenzgrössen

Siehe oben unter «Vergütungsgrundsätze» für Mitglieder der Konzernleitung.

Gepüff Vergütung an die Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2016

An der Generalversammlung vom 16. April 2015 genehmigten die Aktionäre eine Gesamtvergütung der Konzernleitungsmitglieder für das Jahr 2016 in Höhe von CHF 60 Mio. Die Gesamtvergütung an die Mitglieder der Konzernleitung, inklusive Arbeitgeberbeiträgen an zukünftige Vorsorgeleistungen und sämtlichen Sozialversicherungsbeiträgen, belief sich 2016 auf CHF 51 903 926.

Gesamtvergütung an die Mitglieder der Konzernleitung (inklusive CEO) in CHF

	2016	2015
Jährliches Grundgehalt	14 481 250	14 962 500
Kurzfristiger Bonus (bar)	7 917 061	9 084 874
Kurzfristiger Bonus (diskontierter Wert der Nestlé AG Aktien)	6 907 297	6 085 321
Performance Share Units (Fair Value am Zuteilungsdatum)	14 422 467	15 392 769
Andere Leistungen	1 541 365	1 585 761
Insgesamt	45 269 440	47 111 225
% Fix/Variabel	35.4 – 64.6	35.1 – 64.9
Arbeitgeberbeiträge an zukünftige Vorsorgeleistungen (in Übereinstimmung mit den oben beschriebenen Nestlé-Grundsätzen betreffend Vorsorgeleistungen)	4 314 427	4 924 110
Arbeitgeberbeiträge für die schweizerischen Sozialversicherungen ^(a)	394 800	408 900
Zusätzliche an die Mitglieder der Konzernleitung geleistete Vergütungen und Honorare	–	–
Total einschliesslich der oben genannten Informationen	49 978 667	52 444 235

In der vorstehenden Vergütungstabelle sind enthalten:

	2016	2015
Anzahl der zugewiesenen Nestlé AG Aktien	112 515	100 451
Anzahl der im Rahmen des PSUP zugewiesenen Performance Share Units	219 020	216 708

(a) Da die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers auf Grundlage des Gesamteinkommens berechnet werden, während die Mitarbeiterleistungen begrenzt sind, enthält dieser Wert nur Beiträge, die zu zukünftigen Vorsorgeleistungen führen. Die zusätzlichen Kosten für das Unternehmen, einschliesslich aller Arbeitgeberbeiträge an die obligatorische Sozialversicherung in der Schweiz, belaufen sich für das Jahr 2016 auf CHF 1 925 259 und für das Jahr 2015 auf CHF 2 017 328.

Erklärungen

- Am 31. Dezember 2016 bestand die Konzernleitung aus 14 Mitgliedern.
- Zu den weiteren Leistungen zählen: Fahrzeugentschädigungen, Beiträge an Krankenkassenprämien sowie Prämien für langjährige Unternehmenszugehörigkeit und Auslandseinsätze.
- Die Nestlé AG Aktien, die als Teil des kurzfristigen Bonus zugeteilt werden, werden zum durchschnittlichen Schlusskurs der zehn letzten Handelstage vom Januar 2017 gewertet, abzüglich 16,038%, um der Sperrfrist von drei Jahren Rechnung zu tragen.
- 2016 zugeteilte «Performance Share Units» werden zum Fair Value am Zuteilungsdatum ausgewiesen, der CHF 65.85 betrug. Der Fair Value wird anhand eines Bewertungsmodells bestimmt, das die Wahrscheinlichkeit einer Übererfüllung oder Untererfüllung der Messgrösse «Gesamtrendite für die Aktionäre», die eine Marktbedingung darstellt, reflektiert und auf historischen Fünfjahresdaten basiert. Zu den anderen im Bewertungsmodell einbezogenen Daten zählt der Marktpreis der Nestlé AG Aktien am Zuteilungsdatum, der unter Verwendung eines risikofreien Zinssatzes diskontiert und um die Dividenden bereinigt wird, zu deren Bezug die Teilnehmer während des Erdienungszeitraums von drei Jahren nicht berechtigt sind.
- Die Werte in der vorstehenden Tabelle weichen in gewisser Hinsicht von den Vergütungsoffenlegungen in Anmerkung 19.1 der Konzernrechnung 2016 der Nestlé-Gruppe ab, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt wurde. Die Abweichungen betreffen den Zeitpunkt der Bewertung von Performance Share Units, deren Wert nach IFRS über drei Jahre verteilt, in diesem Bericht aber zum Zuteilungsdatum vollständig ausgewiesen wird, und die Bewertung von gesperrten Aktien, die nach IFRS nicht während ihrer Sperrfrist abdiskontiert werden.

Auszahlungsniveaus

- 2016 belief sich das Auszahlungsniveau für die Konzernleitung im Rahmen des kurzfristigen Bonus auf 102%, basierend auf der Erreichung der relevanten quantitativen und qualitativen Ziele für den Konzern und die einzelnen Konzernleitungsmitglieder (2015: 100%).
- Die 2014 gewährten Performance Share Units berechtigen im März 2017 zu einem Bezug in Höhe von 72% der ursprünglichen Zuteilung je PSU (2013 gewährte PSUs wurden 2016 mit einem Auszahlungsniveau von 100% bezugsberechtigt).

Änderungen seit dem Bilanzstichtag (alle per 1. Januar 2017)

- Herr Ulf Mark Schneider wurde zum Mitglied der Konzernleitung ernannt und trat die Nachfolge von Herrn Paul Bulcke als CEO an.
- Herr Paul Bulcke trat aus der Konzernleitung aus.
- Herr Luis Cantarell trat in den Ruhestand ein (Nachfolger Herr Marco Settembri, verantwortlich für Zone EMENA).
- Herr Martial Rolland trat aus der Konzernleitung aus (Reintegration der Nestlé Professional).
- Herr Maurizio Patarnello wurde zum Mitglied der Konzernleitung ernannt (verantwortlich für Nestlé Waters, als Nachfolger von Herrn Marco Settembri).
- Herr Gregory Behar wurde zum Mitglied der Konzernleitung ernannt (verantwortlich für Nestlé Health Science).

Gepüff Höchstes Gesamtvergütung für ein Mitglied der Konzernleitung

Die höchste Gesamtvergütung für ein Mitglied der Konzernleitung ging im Jahr 2016 an Paul Bulcke, den Delegierten des Verwaltungsrats (CEO). Die nachfolgend aufgeführten Beträge sind in der oben offengelegten Vergütung der Konzernleitung enthalten.

	Anzahl	2016 Wert in CHF	Anzahl	2015 Wert in CHF
Jährliches Grundgehalt		2 500 000		2 500 000
Kurzfristiger Bonus (bar)		–		–
Kurzfristiger Bonus (diskontierter Wert der Nestlé AG Aktien)	48 722	2 991 044	48 337	2 928 255
Performance Share Units (Fair Value am Zuteilungsdatum)	53 070	3 494 660	50 835	3 610 810
Andere Leistungen		28 020		28 884
Insgesamt		9 013 724		9 067 949
% Fix/Variabel		28.0 – 72.0		27.9 – 72.1
Arbeitgeberbeiträge an zukünftige Vorsorgeleistungen		2 170 556		2 076 056
Arbeitgeberbeiträge an die schweizerischen Sozialversicherungen ^(a)		28 200		28 200
Total einschliesslich der oben genannten Informationen		11 212 480		11 172 205

Zu den weiteren Leistungen zählen: Fahrzeugentschädigungen und Beiträge an Krankenkassenprämien.

(a) Da die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers auf Grundlage des Gesamteinkommens berechnet werden, während die Mitarbeiterleistungen begrenzt sind, enthält dieser Wert nur Beiträge, die zu zukünftigen Vorsorgeleistungen führen. Die zusätzlichen Kosten für das Unternehmen, einschliesslich aller Arbeitgeberbeiträge an die obligatorische Sozialversicherung in der Schweiz, belaufen sich für das Jahr 2016 auf CHF 433 753 und für das Jahr 2015 auf CHF 438 799.

Erklärungen

- Die Nestlé AG Aktien, die als Teil des kurzfristigen Bonus zugeteilt werden, werden zum durchschnittlichen Schlusskurs der zehn letzten Handelstage vom Januar 2017 gewertet, abzüglich 16,038%, um der Sperrfrist von drei Jahren Rechnung zu tragen.
- 2016 zugeteilte «Performance Share Units» werden zum Fair Value am Zuteilungsdatum ausgewiesen, der CHF 65.85 betrug.
- Weitere Angaben hierzu siehe die Erklärungen auf Seite 42.

Auszahlungsniveaus

- 2016 belief sich das Auszahlungsniveau für den Delegierten des Verwaltungsrats (CEO) im Rahmen des kurzfristigen Bonus auf 95%, basierend auf der Erreichung der quantitativen und qualitativen Ziele für den Konzern (2015: 93%).
- Die 2014 gewährten Performance Share Units berechtigen im März 2017 zu einem Bezug in Höhe von 72% der ursprünglichen Zuteilung je PSU (2013 gewährte PSUs wurden 2016 mit einem Auszahlungsniveau von 100% bezugsberechtigt).

Aktien und Optionsrechte der Mitglieder der Konzernleitung

Total der Optionsrechte im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung am 31. Dezember 2016

Zuteilungsdatum	Frühestes Ausübungsdatum	Verfalldatum	Ausübungspreis in CHF	Ausstehende Optionsrechte
01.03.2012	01.03.2015	28.02.2019	55.57	890 170
03.03.2011	03.03.2014	02.03.2018	52.58	382 300
Total				1 272 470

Aktien und Optionsrechte im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung oder diesen nahestehenden Personen am 31. Dezember 2016

	Anzahl gehaltener Aktien ^(a)	Anzahl gehaltener Optionsrechte ^(b)
Paul Bulcke, VR-Delegierter (CEO)	897 204	781 000
Luis Cantarell	199 170	143 170
Laurent Freixe	48 805	–
Chris Johnson	51 072	125 400
Patrice Bula	136 487	101 800
Wan Ling Martello	71 522	121 100
Stefan Catsicas	5 400	–
Marco Settembri	21 750	–
François-Xavier Roger	3 604	–
Magdi Batato	9 330	–
Peter R. Vogt	46 681	–
Martial Rolland	26 679	–
Heiko Schipper	2 800	–
David P. Frick	48 586	–
Insgesamt am 31. Dezember 2016	1 569 090	1 272 470
Insgesamt am 31. Dezember 2015	1 310 850	1 570 970

(a) Einschliesslich Aktien, die einer dreijährigen Sperrfrist bzw. einer zweijährigen Haltefrist unterliegen.

(b) Das Subskriptionsverhältnis ist eine Option für eine Aktie der Nestlé AG.

Weitere geprüfte Informationen im Zusammenhang mit der Konzernleitung
Darlehen an Mitglieder der Konzernleitung

Am 31. Dezember 2016 gab es keine ausstehenden Darlehen an Mitglieder der Konzernleitung.

Zusätzliche Honorare und Vergütungen der Konzernleitung

2016 wurden keine zusätzlichen Honorare oder Vergütungen an Mitglieder der Konzernleitung bezahlt.

Vergütungen und Darlehen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

2016 erhielt ein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung eine Vergütung von CHF 1 583 982 (inklusive Arbeitgeberbeiträgen an zukünftige Vorsorgeleistungen und Sozialversicherungsbeiträge), wie dies in den Bedingungen seines bis zu seiner Pensionierung geltenden Arbeitsvertrags vorgesehen ist. Ein weiteres Mitglied der Konzernleitung erhielt ein Honorar in Höhe von CHF 50 000. Am 31. Dezember 2016 gab es keine ausstehenden Darlehen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung.

Vergütungen oder Darlehen an Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen

2016 wurden keine Vergütungen an Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen ausbezahlt und es gab keine ausstehenden Darlehen an solche nahestehenden Personen.

Die mit einem blauen Balken gekennzeichneten Abschnitte sind von KPMG geprüft. Sie enthalten alle Informationen, die Nestlé gemäss Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften offenlegen muss.



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Nestlé AG, Cham & Vevey

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Nestlé AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit einem blauen Balken gekennzeichneten Abschnitten auf den Seiten 32 bis 45 des Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Nestlé AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

KPMG AG

Scott Cormack
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisore

Lukas Marty
Zugelassener Revisionsexperte

Genf, 15. Februar 2017

KPMG AG, 111 Rue de Lyon, Postfach 347, CH-1211 Genf 13

KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Statuten der Nestlé AG

Geändert
durch die ordentliche
Generalversammlung
vom 7. April 2016



Statuten der Nestlé AG

I. Allgemeines

Artikel 1

Firma; Sitz; Dauer

- 1 Nestlé AG (Nestlé S.A.) (Nestlé Ltd.) (nachfolgend «Nestlé») ist eine gemäss den Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts errichtete und organisierte Aktiengesellschaft.
- 2 Die Sitze von Nestlé sind in Cham und in Vevey, Schweiz.
- 3 Die Dauer von Nestlé ist unbeschränkt.

Artikel 2

Zweck

- 1 Zweck von Nestlé ist die Beteiligung an Industrie-, Dienstleistungs-, Handels- und Finanzunternehmungen in der Schweiz und im Ausland, insbesondere auf dem Gebiete der Nahrungsmittel-, Ernährungs-, Gesundheits- und Wellnessindustrie sowie verwandten Industrien.
- 2 Nestlé kann selbst derartige Unternehmungen gründen oder sich an schon bestehenden beteiligen, sie finanzieren und fördern.
- 3 Nestlé kann alles unternehmen, was der Gesellschaftszweck nach sich zieht. Bei der Verfolgung ihres Gesellschaftszwecks strebt Nestlé die Schaffung von langfristigen, nachhaltigem Wert an.

II. Aktienkapital

Artikel 3

Aktienkapital

Das Aktienkapital von Nestlé beträgt CHF 311 216 000 (dreihundertelf Millionen zweihundertsechzehntausend Schweizer Franken), eingeteilt in 3 112 160 000 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10.

Artikel 3^{bis}

Bedingtes Aktienkapital

- 1 Das Aktienkapital von Nestlé kann sich durch Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, die im Zusammenhang mit der Emission von neuen oder bereits ausgegebenen Wandelanleihen, Obligationen mit Optionsrechten oder sonstigen Finanzmarktinstrumenten durch Nestlé oder eine ihrer Tochtergesellschaften gewährt wurden, um maximal CHF 10 000 000 (zehn Millionen Schweizer Franken) unter Ausgabe von höchstens 100 000 000 voll zu liberierenden Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10 erhöhen.
- 2 Die Aktionäre haben kein Bezugsrecht bezüglich dieser neuen Aktien. Die jeweiligen Eigentümer von Wandel- und/oder Optionsrechten sind zur Zeichnung der neuen Aktien berechtigt.

- 3 Die neu ausgegebenen Aktien unterliegen, nach ihrer Ausgabe infolge Ausübung der Wandel- und/oder Optionsrechte, den Beschränkungen gemäss Art. 5.
- 4 Der Verwaltungsrat kann das Vorwegzeichnungsrecht der Aktionäre bei der Ausgabe von Wandelanleihen, Obligationen mit Optionsrechten oder ähnlichen Finanzmarktinstrumenten beschränken oder aufheben, wenn:
 - a) die Emission auf dem Weg der Festübernahme durch ein Konsortium mit anschliessender Platzierung im Publikum ohne Vorwegzeichnungsrecht im betreffenden Zeitpunkt, insbesondere hinsichtlich der Emissionskonditionen, als die geeignetste Emissionsform erscheint, oder
 - b) die Finanzmarktinstrumente mit Wandel- oder Optionsrechten im Zusammenhang mit der Finanzierung oder Refinanzierung der Übernahme von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen oder von neuen Investitionen ausgegeben werden.
- 5 Für sämtliche Finanzmarktinstrumente mit Wandel- oder Optionsrechten, die gemäss Beschluss des Verwaltungsrates den Aktionären nicht vorweg direkt oder indirekt zur Zeichnung angeboten werden, gilt Folgendes:
 - a) Wandelrechte dürfen höchstens während 15 Jahren und Optionsrechte höchstens während 7 Jahren ab dem Zeitpunkt der Emission der betreffenden Finanzmarktinstrumente ausübbar sein.
 - b) Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu den jeweiligen Wandel- bzw. Optionsbedingungen. Die betreffenden Finanzinstrumente müssen zu den entsprechenden Marktbedingungen emittiert werden.
 - c) Die Emission neuer Aktien bei Ausübung von Options- oder Wandelrechten erfolgt zu Bedingungen, die den Marktpreis der Aktien und/oder vergleichbarer Instrumente mit einem Marktpreis zum Zeitpunkt der Ausgabe der betreffenden Wandelanleihe, Obligation mit Optionsrechten oder des ähnlichen Finanzmarktinstruments berücksichtigen.

Artikel 4

Aktienzertifikate; Bucheffekten

- 1 Nestlé kann ihre Namenaktien in Form von Einzelurkunden, Globalurkunden oder Wertrechten ausgeben. Nestlé steht es im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben frei, ihre in einer dieser Formen ausgegebenen Namenaktien jederzeit und ohne Zustimmung der Aktionäre in eine der anderen Formen umzuwandeln. Nestlé trägt dafür die Kosten.
- 2 Falls Namenaktien in der Form von Einzelurkunden oder Globalurkunden ausgegeben werden, tragen sie die Unterschrift von zwei Mitgliedern des Verwaltungsrates. Beide Unterschriften können Faksimile Unterschriften sein.

- 3 Der Aktionär hat keinen Anspruch auf Umwandlung von in bestimmter Form ausgegebenen Namenaktien in eine andere Form. Jeder Aktionär kann jedoch von Nestlé jederzeit die Ausstellung einer Bescheinigung über die von ihm gemäss Aktienregister gehaltenen Namenaktien verlangen.
- 4 Bucheffekten, denen Namenaktien der Nestlé zugrunde liegen, können nicht durch Zession übertragen werden. An diesen Bucheffekten können Sicherheiten nicht durch Zession bestellt werden.

Artikel 5

Aktienbuch

- 1 Nestlé führt ein Aktienbuch, in welchem die Eigentümer oder Nutzniesser mit Name und Adresse aufgeführt sind. Jeder Adresswechsel muss Nestlé mitgeteilt werden.
- 2 Nur im Aktienbuch als Aktionäre mit Stimmrecht eingetragene Personen können die Stimmrechte oder die mit dem Stimmrecht zusammenhängenden Rechte ausüben.
- 3 Nach dem Erwerb von Aktien und gestützt auf ein Gesuch um Anerkennung als Aktionär wird jeder Erwerber als Aktionär ohne Stimmrecht betrachtet, bis ihn Nestlé als Aktionär mit Stimmrecht anerkannt hat. Lehnt Nestlé das Gesuch um Anerkennung des Erwerbers nicht innert 20 Tagen ab, so gilt dieser als Aktionär mit Stimmrecht.
- 4 Der Erwerber von Aktien wird im Aktienbuch als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen, sofern er ausdrücklich erklärt, die Aktien im eigenen Namen und für eigene Rechnung erworben zu haben.
- 5 Keine natürliche oder juristische Person wird mit Stimmrecht von mehr als 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals eingetragen. Diese Eintragungsbeschränkung gilt auch für Personen, die einen Teil oder alle ihre Aktien durch Nominees gemäss diesem Artikel halten. Die vorstehenden Ausführungen gelten nicht im Falle der Übernahme eines Unternehmens, von Unternehmensteilen oder Beteiligungen durch Aktientausch oder in den in Art. 685d Abs. 3 des Schweizerischen Obligationenrechts genannten Fällen.
- 6 Der Verwaltungsrat erlässt Reglemente über die Eintragung von Treuhändern oder Nominees mit dem Ziel, die Einhaltung dieser Statuten zu gewährleisten.
- 7 Juristische Personen, die durch Kapital, Stimmkraft, Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind, sowie alle natürlichen oder juristischen Personen, welche sich durch Absprache, Syndikat oder auf andere Weise zum Zwecke der Umgehung der Vorschriften betreffend die Beschränkung der Eintragung oder der Nominees zusammenschliessen, gelten als eine Person oder als ein Nominee im Sinne der Absätze 4 und 5 dieses Artikels.
- 8 Der Verwaltungsrat kann den Eintrag eines Aktionärs oder Nominees nach Anhörung dieses Aktionärs oder Nominees rückwirkend auf das Datum der Eintragung streichen, wenn der betreffende Eintrag auf der Grundlage falscher Informationen zustande gekommen ist. Der betroffene Aktionär oder Nominee ist unverzüglich über die Streichung der Eintragung zu informieren.
- 9 Der Verwaltungsrat regelt die Einzelheiten und erlässt die erforderlichen Reglemente in Bezug auf die Anwendung dieses Art. 5. Darin sind die Fälle zu spezifizieren, in denen der Verwaltungsrat oder ein vom Verwaltungsrat eingesetztes Gremium Ausnahmen von der Eintragungsbeschränkung oder vom Reglement in Bezug auf Nominees gestatten kann.
- 10 Die in diesem Artikel vorgesehene Eintragungsbeschränkung gilt auch für Aktien, die mittels Ausübung von Bezugs-, Options- oder Wandelrechten erworben oder gezeichnet werden.

III. Organisation von Nestlé

A. Generalversammlung

Artikel 6

Zuständigkeit der Generalversammlung

- 1 Die Generalversammlung der Aktionäre ist das oberste Organ von Nestlé.
- 2 Folgende unübertragbare Befugnisse stehen der Generalversammlung zu:
 - a) Annahme und Änderung der Statuten;
 - b) Wahl und Abwahl der Mitglieder des Verwaltungsrates, des Präsidenten des Verwaltungsrates und der Mitglieder des Vergütungsausschusses;
 - c) Wahl und Abwahl der Revisionsstelle;
 - d) Wahl und Abwahl des unabhängigen Stimmrechtsvertreters;
 - e) Genehmigung des Jahresberichtes und der Konzernrechnung;
 - f) Genehmigung der Jahresrechnung sowie Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinnes, insbesondere die Festsetzung der Dividende;
 - g) Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung gemäss Art. 21^{bis};
 - h) Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrates und der mit der Geschäftsführung betrauten Personen; und
 - i) Beschlussfassung über alle Gegenstände, die durch das Gesetz oder diese Statuten der Generalversammlung vorbehalten sind.

Artikel 7

Ordentliche Generalversammlung

Die ordentliche Generalversammlung findet alljährlich innerhalb sechs Monaten nach Schluss des Geschäftsjahres von Nestlé statt. Die Versammlung wird durch den Verwaltungsrat einberufen.

Artikel 8

Ausserordentliche Generalversammlung

- 1 Eine ausserordentliche Generalversammlung wird durch den Verwaltungsrat und nötigenfalls durch die Revisionsstelle sowie in den vom Gesetz vorgesehenen Fällen einberufen.
- 2 Der Verwaltungsrat hat eine ausserordentliche Generalversammlung einzuberufen auf Verlangen der Generalversammlung oder auf schriftliches Begehren, unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und der Anträge, eines oder mehrerer Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen mindestens den zehnten Teil des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals vertreten. Die ausserordentliche Generalversammlung findet statt, sobald dies nach Eingang eines entsprechenden Begehrens praktikabel ist.

Artikel 9

Art der Einberufung; Traktandierung

- 1 Die Einberufung zu ordentlichen oder ausserordentlichen Generalversammlungen erfolgt durch Publikation im «Schweizerischen Handelsamtsblatt», mindestens zwanzig Tage vor dem Tage der Versammlung. Die Aktionäre können zusätzlich durch normalen Brief informiert werden.
- 2 Die Einberufung erfolgt unter Bekanntgabe der Verhandlungsgegenstände sowie der Anträge des Verwaltungsrates und der Aktionäre, die die Durchführung einer Generalversammlung (Art. 8 Abs. 2) oder die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes (Art. 9 Abs. 3) verlangt haben.
- 3 Ein oder mehrere Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen mindestens 0,15% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals von Nestlé vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes an der Generalversammlung verlangen. Das Traktandierungsbegehren muss dem Verwaltungsrat mindestens 45 Tage vor der Versammlung schriftlich und unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und Anträge mitgeteilt werden.
- 4 Über Gegenstände, die nicht traktandiert sind, können von der Generalversammlung keine Beschlüsse gefasst werden, ausser über einen Antrag auf
 - a) Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung; oder
 - b) Durchführung einer Sonderprüfung.

Artikel 10

Vorsitz der Generalversammlung; Protokoll

- 1 Den Vorsitz in der Generalversammlung führt der Präsident oder ein Mitglied des Verwaltungsrates; der Vorsitzende verfügt über sämtliche verfahrensleitenden Befugnisse.
- 2 Der Sekretär des Verwaltungsrates führt das Protokoll der Generalversammlung.

Artikel 11

Stimmrecht; Vertretung der Aktionäre

- 1 Jede als Aktie mit Stimmrecht eingetragene Aktie berechtigt ihren Inhaber zu einer Stimme.
- 2 Bei der Ausübung des Stimmrechts kann keine Person für eigene oder vertretene Aktien mehr als 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals direkt oder indirekt auf sich vereinigen. Dabei gelten juristische Personen, die durch Kapital, Stimmkraft, Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind, sowie alle natürlichen oder juristischen Personen, welche sich durch Absprache, Syndikat oder auf andere Weise zum Zwecke der Umgehung dieser Begrenzung zusammenschliessen, als ein Aktionär.
- 3 Die vorstehende Begrenzung gilt nicht für die von einem Aktionär gehaltenen Aktien, die er infolge einer Übernahme eines Unternehmens, von Unternehmensteilen oder Beteiligungen gemäss Art. 5 Abs. 5 erhalten hat.
- 4 Um die Ausübung des Stimmrechts auf den von Nominees gehaltenen Aktien zu ermöglichen, kann der Verwaltungsrat durch Reglement oder im Rahmen von Vereinbarungen mit Nominees von der in diesem Artikel vorgesehenen Begrenzung abweichen. Er kann von dieser Begrenzung auch im Rahmen der Reglemente abweichen, die in Art. 5 Abs. 6 und Abs. 9 erwähnt sind. Im Weiteren gilt die Begrenzung nicht für die Ausübung des Stimmrechts durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter.
- 5 Jeder im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragene Aktionär kann sich an der Generalversammlung durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder einen Dritten vertreten lassen. Der Verwaltungsrat erlässt Vorschriften über die Teilnahme und Vertretung an der Generalversammlung.
- 6 Der unabhängige Stimmrechtsvertreter wird von der Generalversammlung für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Wiederwahl ist zulässig. Hat die Gesellschaft keinen unabhängigen Stimmrechtsvertreter, so ernennt der Verwaltungsrat einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter für die nächste Generalversammlung.

Artikel 12

Quorum und Beschlüsse

- 1 Die Generalversammlung ist beschlussfähig ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Aktionäre oder der vertretenen Aktien.
- 2 Soweit das Gesetz oder die Statuten nichts anderes bestimmen, fassen die Aktionäre ihre Beschlüsse und vollziehen sie ihre Wahlen mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen.
- 3 Abstimmungen erfolgen entweder mittels Handzeichen oder elektronischer Stimmabgabe, sofern nicht vom Vorsitzenden der Versammlung eine schriftliche Abstimmung angeordnet wird. Der Vorsitzende kann eine Wahl oder Beschlussfassung jederzeit wiederholen lassen, wenn er Zweifel am Ergebnis der Abstimmung hat. In diesem Fall wird die vorangegangene Wahl bzw. der vorangegangene Beschluss als nicht durchgeführt betrachtet.
- 4 Für den Fall, dass die erste Abstimmung nicht zu einer Wahl führt und mehr als ein Kandidat zur Wahl steht, ordnet der Vorsitzende eine zweite Abstimmung an, bei der eine relative Mehrheit entscheidet.

Artikel 13

Besonderes Quorum

Ein Beschluss der Generalversammlung, der mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte auf sich vereinigt, ist erforderlich für

- a) eine Änderung des Gesellschaftszwecks von Nestlé;
- b) die Einführung von Stimmrechtsaktien;
- c) Beschränkungen der Übertragbarkeit von Namenaktien und die Änderung oder Aufhebung solcher Beschränkungen;
- d) eine genehmigte oder bedingte Kapitalerhöhung;
- e) eine Erhöhung des Aktienkapitals aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zum Zweck einer Sachübernahme oder die Gewährung von besonderen Vorteilen bei einer Kapitalerhöhung;
- f) die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts;
- g) eine Verlegung der Sitze von Nestlé;
- h) die Auflösung von Nestlé;
- i) Einschränkungen der Ausübung des Stimmrechts und die Änderung oder Aufhebung solcher Einschränkungen;
- j) die Beschränkung der Eintragung (Art. 5 Abs. 4 bis 7) und die Begrenzung von Stimmrechten (Art. 11 Abs. 2, 3 und 4) und die Änderung oder Aufhebung solcher Einschränkungen;
- k) die Änderung der Firma von Nestlé; und
- l) sonstige Angelegenheiten gemäss den gesetzlichen Bestimmungen.

B. Verwaltungsrat

Artikel 14

Anzahl der Verwaltungsräte

Der Verwaltungsrat besteht aus wenigstens sieben Mitgliedern.

Artikel 15

Amtsdauer

- 1 Der Präsident des Verwaltungsrates und die Mitglieder des Verwaltungsrates werden von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt.
- 2 Mitglieder des Verwaltungsrates, deren Amtsdauer abgelaufen ist, sind sofort wieder wählbar.
- 3 Ist das Amt des Präsidenten des Verwaltungsrates vakant, so ernennt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte einen neuen Präsidenten für die verbleibende Amtsdauer.

Artikel 16

Organisation des Verwaltungsrates

- 1 Der Verwaltungsrat wählt einen oder zwei Vize-Präsidenten. Er bezeichnet den Sekretär und dessen Stellvertreter; diese brauchen nicht dem Verwaltungsrat anzugehören.
- 2 Der Verwaltungsrat definiert innerhalb der Schranken des Gesetzes und der Statuten seine Organisation und die Verteilung seiner Befugnisse im Organisationsreglement nach Art. 19 Abs. 2.

Artikel 17

Zuständigkeit des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat leitet alle Geschäfte der Nestlé, insoweit sie nicht der Generalversammlung vorbehalten oder im Organisationsreglement nach Art. 19 Abs. 2 übertragen worden sind.

Artikel 18

Befugnisse des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat hat die folgenden unübertragbaren und unentziehbaren Befugnisse:

- a) Oberleitung von Nestlé, insbesondere Führung, Verwaltung und Überwachung der Geschäfte und Erteilung der nötigen Weisungen;
- b) Festlegung der Organisation in einem Organisationsreglement nach Art. 19 Abs. 2;
- c) Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle;
- d) Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen und Zuweisung der Zeichnungsberechtigung an die Nestlé vertretenden Personen;
- e) Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung von Nestlé betrauten Personen, insbesondere im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und erteilten Weisungen;
- f) Erstellung des Geschäftsberichtes und des Vergütungsberichtes in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften;
- g) Vorbereitung der Generalversammlung und Ausführung ihrer Beschlüsse;
- h) Bestimmung der Zahlungsart der Dividende;
- i) Gründung und Aufhebung von Zweigniederlassungen; und
- j) Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Artikel 19

Übertragung von Befugnissen

- 1 Der Verwaltungsrat kann innerhalb der Schranken des Gesetzes und der Statuten aus seiner Mitte permanente oder Ad-hoc-Ausschüsse bestellen, die mit der Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder der Überwachung bestimmter Geschäfte betraut sind. Der Verwaltungsrat sorgt für eine angemessene Berichterstattung.
- 2 Sofern nach Gesetz nichts anderes bestimmt ist, kann der Verwaltungsrat die Geschäftsführung nach Massgabe des Organisationsreglementes ganz oder zum Teil an einzelne oder mehrere Mitglieder, an einen oder mehrere Ausschüsse oder an Dritte übertragen.

C. Vergütungsausschuss

Artikel 19^{bis}

Anzahl der Mitglieder; Amtsdauer; Organisation

- 1 Der Vergütungsausschuss besteht aus mindestens drei unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates.
- 2 Die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Mitglieder des Vergütungsausschusses, deren Amtsdauer abgelaufen ist, sind sofort wieder wählbar.
- 3 Bei Vakanzen im Vergütungsausschuss ernennt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte Ersatzmitglieder für die verbleibende Amtsdauer.
- 4 Der Verwaltungsrat wählt einen Vorsitzenden des Vergütungsausschusses. Der Verwaltungsrat definiert innerhalb der Schranken des Gesetzes und der Statuten die Organisation des Vergütungsausschusses in einem Reglement.

Artikel 19^{ter}

Befugnisse des Vergütungsausschusses

- 1 Der Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Festsetzung und periodischen Überprüfung von Nestlés Vergütungsstrategie und -richtlinien und Leistungskriterien sowie bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Er kann dem Verwaltungsrat Anträge und Empfehlungen zu anderen vergütungsbezogenen Fragen unterbreiten.
- 2 Der Verwaltungsrat legt in einem Reglement fest, für welche Funktionen des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung der Vergütungsausschuss, gemeinsam mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates oder alleine, Vorschläge für die Vergütung unterbreitet, und für welche Funktionen er im Rahmen der Statuten und der vom Verwaltungsrat erlassenen Vergütungsrichtlinien die Vergütung festsetzt.
- 3 Der Verwaltungsrat kann weitere Aufgaben und Befugnisse an den Vergütungsausschuss delegieren.

D. Revisionsstelle

Artikel 20

Anzahl der Mitglieder; Amtsdauer

Die Generalversammlung wählt für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung einen oder mehrere Revisoren der Jahresrechnung von Nestlé und der Konzernrechnung, welche die vom Gesetz geforderten besonderen fachlichen Voraussetzungen erfüllen und von Nestlé unabhängig sind. Die Revisoren von Nestlé können wiedergewählt werden.

Artikel 21

Befugnisse und Pflichten der Revisionsstelle

Die Revisionsstelle prüft die Jahresrechnung von Nestlé und die Konzernrechnung und nimmt weitere vom Gesetz vorgesehene Aufgaben wahr. Die Revisionsstelle unterbreitet ihre Berichte der Generalversammlung. Ihre Befugnisse und Pflichten sind durch die Bestimmungen des anwendbaren schweizerischen Rechts geregelt.

III^{bis}. Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Artikel 21^{bis}

Genehmigung der Vergütung durch die Generalversammlung

- 1 Die Generalversammlung genehmigt jährlich und gesondert die Anträge des Verwaltungsrates in Bezug auf die maximalen Gesamtbeträge:
 - a) der Vergütung des Verwaltungsrates für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung;
 - b) der Vergütung der Geschäftsleitung für das folgende Geschäftsjahr.

Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung abweichende oder zusätzliche Anträge in Bezug auf die gleiche oder andere Zeitperioden zur Genehmigung vorlegen.
- 2 Genehmigt die Generalversammlung einen Antrag des Verwaltungsrates nicht, setzt der Verwaltungsrat den entsprechenden maximalen Gesamtbetrag oder maximale Teilbeträge fest, unter folgenden Voraussetzungen:
 - a) der Verwaltungsrat berücksichtigt:
 - (i) den beantragten maximalen Gesamtbetrag der Vergütung;
 - (ii) den Beschluss der Generalversammlung und, soweit dem Verwaltungsrat bekannt, die wesentlichen Gründe für den ablehnenden Beschluss; und
 - (iii) Nestlés Vergütungsgrundsätze; und
 - b) der Verwaltungsrat legt den oder die so festgesetzten Beträge derselben Generalversammlung, einer nachfolgenden ausserordentlichen Generalversammlung oder der nächsten ordentlichen Generalversammlung zur Genehmigung vor.
- 3 Ungeachtet der vorstehenden Absätze können Nestlé oder von ihr kontrollierte Gesellschaften Vergütungen vor Genehmigung durch die Generalversammlung ausrichten, unter Vorbehalt der nachträglichen Genehmigung durch die Generalversammlung.
- 4 Der Verwaltungsrat unterbreitet den jährlichen Vergütungsbericht der Generalversammlung zu einer Konsultativabstimmung.

Artikel 21^{ter}

**Zusatzbetrag bei Veränderungen
in der Geschäftsleitung**

Nestlé oder von ihr kontrollierte Gesellschaften sind ermächtigt, einem oder mehreren Mitgliedern, das/die während einer Vergütungsperiode, für welche die Generalversammlung die Vergütung der Geschäftsleitung bereits genehmigt hat, in die Geschäftsleitung eintritt/eintreten oder innerhalb der Geschäftsleitung befördert wird/werden, während der Dauer der bereits genehmigten Vergütungsperiode(n) einen Zusatzbetrag auszurichten, wenn der bereits genehmigte maximale Gesamtbetrag der Vergütung für deren Vergütung nicht ausreicht. Der Zusatzbetrag darf insgesamt 40% des jeweils letzten von der Generalversammlung genehmigten Gesamtbetrags der Vergütung der Geschäftsleitung je Vergütungsperiode nicht übersteigen.

Artikel 21^{quater}

Allgemeine Vergütungsgrundsätze

- 1 Die Vergütung der nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates umfasst nur fixe Vergütungselemente.
- 2 Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung umfasst fixe und variable Vergütungselemente. Die fixe Vergütung umfasst das Grundgehalt und kann weitere Vergütungselemente und Leistungen umfassen. Die variable Vergütung kann kurzfristige und langfristige Vergütungselemente umfassen und wird mit Hilfe vordefinierter Multiplikatoren der Zielhöhe begrenzt.
- 3 Die kurzfristigen Vergütungselemente orientieren sich an Leistungswerten, die sich am Ergebnis von Nestlé und/oder eines Geschäftssegments, an im Vergleich zum Markt, zu anderen Unternehmen oder zu vergleichbaren Richtgrößen berechneten Zielen und/oder an individuellen Zielen ausrichten, und deren Erreichung sich in der Regel aufgrund eines einjährigen Zeitraums bemisst. Die jährliche Zielhöhe der kurzfristigen Vergütungselemente wird in Prozenten des Grundgehalts festgelegt; je nach erreichten Leistungswerten kann sich die Vergütung auf einen vordefinierten Multiplikator der Zielhöhe belaufen.
- 4 Die langfristigen Vergütungselemente orientieren sich an Leistungswerten, welche die strategischen Ziele von Nestlé berücksichtigen, und deren Erreichung sich in der Regel aufgrund eines mehrjährigen Zeitraums bemisst. Die jährliche Zielhöhe der langfristigen Vergütungselemente wird in Prozenten des Grundgehalts festgelegt; je nach erreichten Leistungswerten kann sich die Vergütung auf einen vordefinierten Multiplikator der Zielhöhe belaufen. Die vom Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, vom Vergütungsausschuss festgelegten Vestingfristen sollen mindestens 3 Jahre betragen.
- 5 Der Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, der Vergütungsausschuss legt Leistungskriterien und Zielhöhen sowie deren Erreichung fest.
- 6 Vergütungen können in Form von Geld, Aktien, anderen Leistungen oder Sachleistungen ausgerichtet werden; Vergütungen an Mitglieder der Geschäftsleitung können zudem in Form von Finanzinstrumenten oder vergleichbaren Einheiten gewährt werden. Der Verwaltungsrat oder, soweit an ihn delegiert, der Vergütungsausschuss legt Zuteilungs-, Vesting-, Sperr-, Ausübungs- und Verfallsbedingungen fest; sie können vorsehen, dass aufgrund des Eintritts im Voraus bestimmter Ereignisse wie der Beendigung eines Arbeits- oder Mandatsverhältnisses Vesting- und Ausübungsbedingungen weitergelten, verkürzt oder aufgehoben werden, Vergütungen unter Annahme der Erreichung der Zielwerte ausgerichtet werden oder Vergütungen verfallen.
- 7 Die Vergütung kann durch Nestlé oder durch von ihr kontrollierte Gesellschaften ausgerichtet werden.
- 8 Der Verwaltungsrat bewertet Vergütungen nach den Grundsätzen, die auf den Vergütungsbericht Anwendung finden.

III^{ter}. Verträge mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Artikel 21^{quinquies}

Grundsätze

- 1 Nestlé oder von ihr kontrollierte Gesellschaften können mit Mitgliedern des Verwaltungsrates unbefristete oder befristete Verträge über deren Vergütung abschliessen; Dauer und Kündigungsfrist dürfen höchstens ein Jahr betragen.
- 2 Nestlé oder von ihr kontrollierte Gesellschaften können mit Mitgliedern der Geschäftsleitung befristete Arbeitsverträge mit einer Dauer von höchstens einem Jahr oder unbefristete Arbeitsverträge mit einer Kündigungsfrist von höchstens zwölf Monaten abschliessen.
- 3 Arbeitsverträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung können ein Konkurrenzverbot für die Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses für eine Dauer von bis zu zwei Jahren enthalten. Die jährliche Entschädigung für ein solches Konkurrenzverbot darf 50% der letzten an dieses Mitglied ausbezahlten Jahresgesamtvergütung nicht übersteigen.

III^{quater}. Mandate ausserhalb von Nestlé; Darlehen

Artikel 21^{sexies}

Mandate ausserhalb von Nestlé

- 1 Kein Mitglied des Verwaltungsrates kann mehr als 4 zusätzliche Mandate in börsenkotierten Unternehmen und 5 zusätzliche Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen wahrnehmen.
- 2 Kein Mitglied der Geschäftsleitung kann mehr als 2 zusätzliche Mandate in börsenkotierten Unternehmen und 4 zusätzliche Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen wahrnehmen. Jedes dieser Mandate bedarf der Genehmigung durch den Verwaltungsrat.
- 3 Die folgenden Mandate fallen nicht unter diese Beschränkungen:
 - a) Mandate in Unternehmen, die durch Nestlé kontrolliert werden;
 - b) Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung auf Anordnung von Nestlé oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrnimmt. Kein Mitglied des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung kann mehr als 10 solche Mandate wahrnehmen; und
 - c) Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen, Trusts und Personalvorsorgestiftungen. Kein Mitglied des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung kann mehr als 10 solche Mandate wahrnehmen.
- 4 Als Mandate gelten Mandate im obersten Leitungsorgan einer Rechtseinheit, die zur Eintragung ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register verpflichtet ist. Mandate in verschiedenen Rechtseinheiten, die unter einheitlicher Kontrolle stehen, gelten als ein Mandat.
- 5 Der Verwaltungsrat erlässt Richtlinien, die unter Berücksichtigung der Funktion des jeweiligen Mitgliedes weitere Beschränkungen festlegen.

Artikel 21^{septies}

Darlehen

Darlehen an ein Mitglied des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung dürfen nur zu Marktbedingungen gewährt werden und dürfen zum Zeitpunkt ihrer Gewährung den Betrag der letzten dem betreffenden Mitglied ausgerichteten gesamten Jahresvergütung nicht übersteigen.

IV. Geschäftsbericht und Verteilung des Bilanzgewinns

Artikel 22

Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr beginnt mit dem 1. Januar und endet am 31. Dezember.

Artikel 23

Geschäftsbericht

Der Verwaltungsrat erstellt für jedes Geschäftsjahr einen Geschäftsbericht, der sich aus der Jahresrechnung von Nestlé, dem Jahresbericht und der Konzernrechnung zusammensetzt.

Artikel 24

Verwendung des Bilanzgewinnes

Über den Bilanzgewinn verfügt die Generalversammlung im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften. Der Verwaltungsrat unterbreitet seine Anträge der Generalversammlung.

V. Bekanntmachungen, Mitteilungen

Artikel 25

Bekanntmachungen

Sämtliche von Nestlé vorzunehmenden Bekanntmachungen und Mitteilungen gelten als ordnungsgemäss erfolgt, wenn sie im «Schweizerischen Handelsamtsblatt» veröffentlicht wurden, sofern das Gesetz nichts anderes vorsieht.

Statuten geändert durch die ordentliche Generalversammlung vom 7. April 2016