



Nestlé

Good food, Good life

Lagebericht 2025

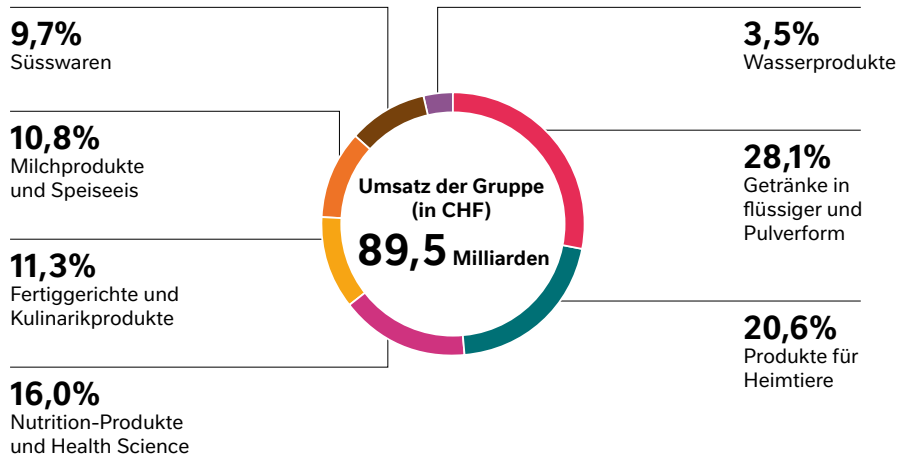


Nestlé.
Good food,
Good life.

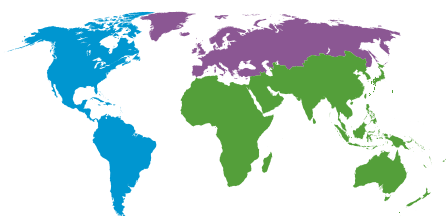
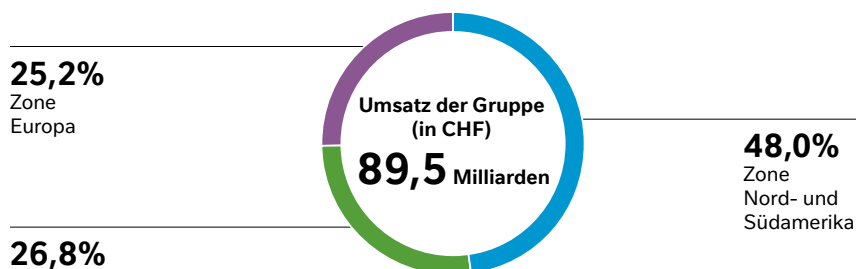


Unser Geschäft

Unsere Kategorien



Unsere Zonen



Länder, in denen wir tätig sind
185

Inhaltsverzeichnis

- 5 Brief des Präsidenten
- 6 Erklärung des CEO
- 8 Unsere Strategie
- 12 In Wachstum investieren
- 20 Nähe zu den Konsumenten
- 26 Beschleunigung unserer Geschäftstransformation
- 28 Unsere Kategorien
- 34 Finanzielle Angaben
- 58 Corporate Governance und Compliance
- 65 Aktionärsinformation

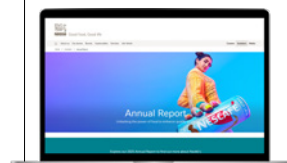
Teilberichte

- Bericht zur Corporate Governance 2025
- Vergütungsbericht 2025
- Finanzielle Berichterstattung 2025
- Non-Financial Statement 2025



Online

Weitere Informationen zur Nestlé-Gruppe finden Sie auf www.nestle.com



Unsere finanziellen Leistungen

Umsatz der Gruppe (in CHF)

89,5 Milliarden

Organisches Wachstum *

+3,5%

Internes Realwachstum *

+0,8%

Zugrunde liegendes operatives Ergebnis * (in CHF)

14,4 Milliarden

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge *

16,1%

Zugrunde liegende operative Ergebnismarge *

-100 Basispunkte
bei konstanten Wechselkursen

Operatives Ergebnis * (in CHF)

12,7 Milliarden

Operative Ergebnismarge *

14,2%

Operative Ergebnismarge *

-170 Basispunkte
bei konstanten Wechselkursen

Gewinn je Aktie (in CHF)

3.51

Gewinn je Aktie

-16,3%

Zugrunde liegender Gewinn je Aktie *

-1,8%
bei konstanten Wechselkursen

Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (in CHF)

15,9 Milliarden
31,0% der Nettofinanzschulden

Freier Geldfluss * (in CHF)

9,2 Milliarden

Vorgeschlagene Dividende (in CHF)

3.10

Vorgeschlagene Dividendenerhöhung

+1,6%

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse im Berichtsjahr 2025 finden Sie hier. Die vollständigen Ergebnisse können Sie dem Abschnitt «Finanzielle Angaben» entnehmen.

* Nicht nach IFRS definierte finanzielle Leistungskennzahlen.

Unsere wichtigsten nicht-finanziellen Leistungen

Klima

Wir wollten unsere Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) bis 2025 um 20% reduzieren und wollen diese bis 2030 um 50% reduzieren, um bis spätestens 2050 die «Grüne Null» zu erreichen.

Unsere Leistungskennzahl

24,5%

Nettoreduktion der THG-Emissionen gegenüber dem Ausgangsjahr 2018 ^(a)

Natur

Bis 2025 wollten wir zu 100% als abholzungsfrei bewertete primäre Lieferketten (für Fleisch, Palmöl, Zellstoff und Papier, Soja, Zucker, Kakao und Kaffee) erreichen und aufrechterhalten.

Unsere Leistungskennzahl

96,7%

der angegebenen primären Lieferketten wurden als abholzungsfrei bewertet

Regenerative Landwirtschaft

Bis 2025 wollten wir 20% des Volumens der wichtigsten Zutaten von Landwirten beziehen, die regenerative Landwirtschaft betreiben.

Unsere Leistungskennzahl

27,6%

der wichtigsten Zutaten wurden von Landwirten bezogen, die regenerative Landwirtschaft betreiben

Verpackung

Bis 2025 wollten wir die Menge an neuem Kunststoff gegenüber dem Ausgangsjahr 2018 um ein Drittel verringern.

Unsere Leistungskennzahl

28,0%

Verringerung der Menge an neuem Kunststoff gegenüber dem Ausgangsjahr 2018

Vielfalt, Chancengleichheit und Einbeziehung

Unsere Leistungskennzahl

48,2%

der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt

Gesundheit und Ernährung

Unsere Leistungskennzahl

135,4 Milliarden

Portionen erschwinglicher, mit Mikronährstoffen angereicherter Nahrungsmittel wurden bereitgestellt

(a) Schliesst Emissionen im Zusammenhang mit den Netto-Null-Zielen von Nestlé ein. Die Nettoreduktion (%) umfasst die Beseitigung innerhalb der Wertschöpfungsketten und Beschaffungsumgebungen von Nestlé.

Wir messen unsere Fortschritte anhand umfassender Indikatoren, die unsere Geschäftsleistung unterstützen und Mehrwert für unsere Aktionäre und andere Anspruchsgruppen schaffen. Die nicht-finanziellen Leistungskennzahlen werden im «2025 Reporting Scope and Methodology for

ESG Key Performance Indicators (KPIs) – Appendix 1» des *Non-Financial Statement* definiert. Ausgewählte Leistungskennzahlen sind hier aufgeführt.

EY hat hinsichtlich der sechs auf dieser Seite aufgeführten Leistungskennzahlen eine Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchgeführt. Den Prüfungsbericht mit der unabhängigen Schlussfolgerung von EY finden Sie im *Non-Financial Statement*.



Links:
Pablo Isla
Präsident des
Verwaltungsrats

Rechts:
Philipp Navratil
Chief Executive
Officer
→

Brief des Präsidenten

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

In meiner ersten Ansprache als Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé möchte ich meine tiefe Verbundenheit mit dieser Rolle und meine starke Motivation ausdrücken, dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen zu dienen. Ich tue dies mit grossem Respekt und tiefem Verantwortungsbewusstsein. Die renommierten Marken, die globale Präsenz und die aussergewöhnlichen Mitarbeitenden von Nestlé inspirieren mich schon lange. Als unabhängiger Präsident, der seit 2018 Mitglied des Verwaltungsrats von Nestlé ist, kenne ich das Unternehmen gut, bringe aber durch meine Erfahrung als Präsident und CEO von Inditex auch neue Perspektiven ein.

Die Dynamik bei Nestlé ähnelt der bei Inditex: sich schnell ändernde Konsumentenvorlieben, technologischer Fortschritt und komplexe Lieferketten. Die Suche nach Wegen, um diese Herausforderungen zu meistern und erfolgreich zu sein, haben meinen Führungs- und Transformationsansatz geprägt.

Mir ist bewusst, dass die jüngsten Ergebnisse und die Entwicklung des Aktienkurses von Nestlé Bedenken ausgelöst haben. Unser CEO Philipp Navratil und ich sowie der Verwaltungsrat und die Konzernleitung sind bestrebt, Nestlé in eine neue Ära zu führen und wieder zur unangefochtenen Branchenführerin zu machen. Die fundierten Kenntnisse von Philipp Navratil über Nestlé, seine analytische Präzision, sein kooperativer Führungsstil und sein Erfolgsdenken sind für unsere Zukunft von unschätzbarem Wert. Gemeinsam wollen wir eine nachhaltige Wertschöpfung erreichen.

Eine starke Corporate Governance ist die Grundlage unseres Unternehmens und seines künftigen Erfolgs. Durch die regelmässige Ernennung neuer unabhängiger Verwaltungsratsmitglieder mit vielfältigen Kompetenzen wollen wir unsere Effizienz kontinuierlich stärken. Nach gründlicher Prüfung seiner aktuellen Praktiken und der Ausschussstruktur hat der Verwaltungsrat beschlossen, ab der ordentlichen Generalversammlung 2026 einige Änderungen vorzunehmen. Um das Engagement zu fördern, führen wir zusätzliche Sitzungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit ein. Zudem

ändern wir die Ausschussstrukturen und Verantwortlichkeiten, um die vielfältigen Fähigkeiten unserer Mitglieder besser zu nutzen. So wollen wir die Aufsicht verbessern, die Entscheidungsfindung bereichern und eine robuste und zukunftsorientierte Governance sicherstellen. Weitere Einzelheiten finden Sie im Abschnitt Corporate Governance.

Der Verwaltungsrat arbeitet zudem eng mit Philipp Navratil und dem Führungsteam zusammen, um unser Betriebsmodell zu überprüfen und unsere Strategie zu optimieren. Unser Fokus liegt darauf, das interne Realwachstum zu steigern, eine Leistungskultur zu fördern und das Unternehmen effizienter und digital kompetent zu machen. Wir handeln nun mit mehr Dringlichkeit und erzielen durch unsere Bemühungen Einsparungen für Reinvestitionen.

Dank besserer Leistungen können wir investieren und auch unsere Nachhaltigkeitsverpflichtungen einhalten. Wir verfolgen unsere Ziele weiterhin entschlossen, insbesondere in Bezug auf Klimaresilienz und regenerative Landwirtschaft, die für langfristigen Erfolg entscheidend sind.

Unsere Fähigkeit, für Sie als Aktionäre und alle unsere Anspruchsgruppen Mehrwert zu schaffen, beruht auf solidem Finanzmanagement. Wir wissen, dass viele von Ihnen auf die Dividendenausschüttungen von Nestlé zählen. Um dies zu unterstützen, wollen wir ein Wachstum des freien Cashflows erzielen, das das Dividendenwachstum übertrifft.

In unserer fast 160-jährigen Geschichte waren Widerstands- und Anpassungsfähigkeit die Markenzeichen unseres Erfolgs. Zusammen mit dem Verwaltungsrat, der Konzernleitung und unseren Mitarbeitenden werden wir Nestlé entschlossen in die nächste Phase führen und durch diszipliniertes, nachhaltiges Wachstum attraktive Renditen erzielen. Ich freue mich darauf, gemeinsam mit Ihnen in den kommenden Wochen und Monaten die Zukunft von Nestlé zu gestalten.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.



Pablo Isla
Präsident des Verwaltungsrats

Erklärung des CEO

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Wenn ich über meine ersten Monate als CEO von Nestlé nachdenke, fühle ich mich geehrt und erfüllt, weil ich unser beeindruckendes Unternehmen in eine neue Ära führen darf. In meinen 24 Jahren bei Nestlé habe ich die Leidenschaft und das Engagement unserer Mitarbeitenden, die tiefe Verbundenheit der Konsumenten mit unseren Produkten und Marken sowie unsere positiven Auswirkungen auf Gemeinschaften in aller Welt hautnah erlebt. Die lange Geschichte unseres Unternehmens ist geprägt von der Fähigkeit zur Weiterentwicklung und Anpassung – Qualitäten, die uns generationsübergreifende Erfolge und gemeinsame Wertschöpfung ermöglicht haben. Diese werden uns auch in Zukunft leiten.

Unsere unübertroffene Kombination aus globaler Präsenz und lokalem Know-how war lange ein Erfolgsmodell. Doch in einer Welt, in der Technologien den Wandel in einem noch nie dagewesenen Tempo beschleunigen, müssen wir flexibler werden – wir müssen in der Lage sein, schnell zu handeln, Chancen zu ergreifen und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Dies erfordert eine einwandfreie Umsetzung, klare Verantwortlichkeiten, herausragende Leistungen und die Verpflichtung, schwache Leistungen mit Dringlichkeit und Disziplin anzugehen.

«Die lange Geschichte unseres Unternehmens ist geprägt von der Fähigkeit zur Weiterentwicklung und Anpassung – Qualitäten, die uns generationsübergreifende Erfolge und gemeinsame Wertschöpfung ermöglicht haben.»

Um unsere Fortschritte zu beschleunigen, konzentrieren wir uns auf vier klare Prioritäten:

Förderung des organischen Umsatzwachstums, angeführt vom internen Realwachstum

Wir verfolgen einen strukturierteren Investitionsansatz und priorisieren unsere grössten, strategisch wichtigsten Konsumentenplattformen. Für jede dieser Plattformen entwickeln wir mehrjährige Innovationspipelines, die auf branchenführendem Konsumentenwissen beruhen. Wenn wir auf diese Weise in grossem Umfang investieren, anstatt in einzelne Produkte und Marken, können wir unsere Möglichkeiten in diesen Bereichen neu definieren, Durchbrüche erzielen und unsere Führungsposition kontinuierlich festigen.

Indem wir diese grossartigen Innovationen mit hervorragendem Marketing verbinden und sie auf unsere globalen Marken ausweiten, streben wir nach der Grösse und dem Wachstum, die uns unsere Spitzenposition in der Branche sichern. Deshalb stärken wir zusätzlich unsere Ressourcen im Bereich Marketing im gesamten Unternehmen.

Aufbau eines erfolgreichen Portfolios

Unser breit gefächertes Portfolio und unsere Grösse bieten uns erhebliche Wettbewerbsvorteile: Verhandlungsmacht, Innovationsfähigkeit, starke Markenbekanntheit und Zugang zu Talenten. Diese Vorteile kommen jedoch nur zum Tragen, wenn jeder Geschäftsbereich in unserem Portfolio attraktiv ist und die Konkurrenz übertrifft.

Wir bewerten regelmässig jeden unserer Geschäftsbereiche anhand einer Reihe von Kriterien, um sein Erfolgspotenzial zu ermitteln. Wir verfolgen einen neutralen, datengestützten Ansatz, und wenn ein Bereich diese Kriterien nicht erfüllt, erstellen wir einen Aktionsplan für die künftige Vorgehensweise. Dieser rigorose Ansatz zur Beseitigung von Schwachstellen ist eine wichtige Ergänzung zur Priorisierung unserer Wachstumsinvestitionen in unsere vielversprechendsten Chancen.

Schaffung einer Leistungskultur

Erfolg beginnt mit Transparenz und klaren Verantwortlichkeiten. Wir müssen ehrlich ansprechen, was gut funktioniert und was nicht. Wir haben unsere Leistungskennzahlen weltweit aufeinander abgestimmt, um sicherzustellen, dass sie zukunftsorientiert sind und sich auf Innovation und Umsetzung konzentrieren. Unser Ziel ist es, als Team zusammenzuarbeiten, um die Konsumenten und Kunden zu begeistern und Marktanteile zu gewinnen.

Und Leistung wird belohnt. Wir stärken die Verbindung zwischen der Vergütung und der Erreichung von Ergebnissen. Vor allem die persönlichen Ziele sind jetzt anspruchsvoller, messbarer und gruppenweit einheitlich. Wir wollen eine Leistungskultur fördern, in der hervorragende Leistungen anerkannt und belohnt werden.

Transformation für die Zukunft

Wir gestalten nicht nur unsere Kultur neu, sondern transformieren auch unser Unternehmen. Wir brauchen eine effiziente und effektive Organisation, die es uns ermöglicht, besser, intelligenter, schneller und kostensparender zu arbeiten. Wir vereinfachen unsere Struktur, klären die Rollen und reduzieren Doppelarbeit innerhalb der Gruppe. Dies wird zu einem gewissen Personalabbau führen. Wir verpflichten uns jedoch, diese Veränderungen mit grösstmöglichem Respekt und Transparenz umzusetzen und die betroffenen Mitarbeitenden während des Prozesses zu unterstützen.

Diese Schritte sind nötig, um eine schlankere, agilere Organisation zu schaffen, die besser in der Lage ist, ihre Abläufe zu digitalisieren, ihre Prozesse zu automatisieren, KI und andere neue Technologien einzubinden und ihre Shared Services voll auszuschöpfen. Mit diesen gebündelten Massnahmen sind wir auf dem besten Weg, unsere Kosten bis Ende 2027 um CHF 3,0 Milliarden zu senken.

Wir wissen, dass unser Geschäftsumfeld einige Herausforderungen bereithält, wie zum Beispiel die Volatilität der Märkte, sich schnell ändernde Konsumentenerwartungen und geopolitische Entwicklungen. Diese erfordern unsere ständige Aufmerksamkeit und Flexibilität.

Im Jahr 2025 haben wir eine starke Grundlage für langfristigen Erfolg geschaffen. Um unsere ehrgeizigen Finanz- und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, müssen wir unsere Fortschritte künftig beschleunigen. Die nächsten Jahre bei Nestlé werden von Veränderungen geprägt sein, und unsere Zukunft ist vielversprechend. Ich bin zuversichtlich, dass wir mit unseren Mitarbeitenden, Fähigkeiten und Marken gut aufgestellt sind, um erfolgreich zu sein.

Ich weiss, dass Ihre Erwartungen hoch sind. Ich weiss aber auch, dass mein Engagement – und das des übrigen Nestlé-Teams – genauso hoch ist. Gemeinsam arbeiten wir an der Transformation von Nestlé. Pablo Isla und der Verwaltungsrat unterstützen die Konzernleitung vollumfänglich und uneingeschränkt bei der dringenden Umsetzung unserer strategischen Pläne. Wir machen Nestlé zukunftsfähig – mit dem Ziel, Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, und allen unseren Anspruchsgruppen weiterhin einen Mehrwert zu bieten.

Wir danken Ihnen für Ihr anhaltendes Vertrauen und Ihre Unterstützung. Ich lade Sie ein, weiterhin mit uns im Dialog zu bleiben, während wir Nestlé in diese spannende neue Ära führen.

Philipp Navratil
Chief Executive Officer

Unsere Strategie





Nestlé ist das «*Good food, Good life*»-Unternehmen. Gute Lebensmittel und Getränke haben die Kraft, unsere Lebensqualität zu verbessern. Wir setzen diese Kraft frei – heute und für zukünftige Generationen. Dies erreichen wir mit unserem Schwerpunkt auf Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden. Die gemeinsame Wertschöpfung für unsere Anspruchsgruppen und Aktionäre ist ein wesentlicher Bestandteil unserer langfristigen Strategie.

Um diese Strategie umzusetzen, konzentrieren wir uns auf vier strategische Prioritäten: Förderung des vom internen Realwachstum getragenen Wachstums, Aufbau eines erfolgreichen Portfolios, Förderung einer Leistungskultur und bessere Leistung durch Transformation. Wir wollen nachhaltiges, profitables Wachstum erzielen und dazu zu einem organischen Wachstum von über 4% in einem normalen Geschäftsumfeld zurückkehren, mit einer zugrunde liegenden operativen Ergebnismarge von über 17%.

Förderung des vom internen Realwachstum getragenen Wachstums

Wir beschleunigen das interne Realwachstum durch die konsequente Fokussierung unserer Investitionen in den Bereichen Marketing und Innovation auf die strategischen Konsumentenplattformen mit dem höchsten Wachstumspotenzial. Um die für mutige, umfangreiche Investitionen nötigen Ressourcen freizusetzen, steigern wir in der gesamten Gruppe die Effizienz und wollen bis Ende 2027 Kosten in Höhe von CHF 3,0 Milliarden einsparen.

Bündelung der Ressourcen

Im Jahr 2025 haben wir unsere Ressourcen auf globale Plattformen, die erfolgreichsten Marken und Schlüsselinnovationen mit hohem Wachstumspotenzial konzentriert, darunter *Nescafé Espresso Concentrate*, *Purina* pyramidenförmiges Katzennassfutter und *NAN Sinergy*. Wir haben zudem Massnahmen ergriffen, um die 18 wichtigsten Schwachstellen zu beseitigen. Dadurch stieg das organische Wachstum der Gruppe gegenüber dem Vorjahr um 30 Basispunkte, was zeigt, dass unser fokussierter Ansatz wirkt.

Künftig erweitern wir den Umfang unserer Wachstumsplattformen von 10% auf 30% des Umsatzes. Dadurch wollen wir ein hohes einstelliges Wachstum generieren, unterstützt durch zusätzliche Investitionen. Gleichzeitig verbessern wir mit gezielten Massnahmen unsere leistungsschwachen Geschäftsbereiche.

Innovation für Wachstum

Um das Wachstum dieser grossen, strategischen Plattformen zu fördern, bauen wir basierend auf fundiertem Konsumentenwissen langjährige Innovationspipelines auf, die nicht nur einzelne Produkte, sondern ganze Sortimente mit Geschmackspräferenzen der Konsumenten umfassen. Diese robusten Pipelines werden unter unseren führenden Marken beworben, global skaliert und mit branchenführender Exzellenz vermarktet.

Unsere Daten zeigen, dass der Konsum von kaltem Kaffee weltweit zunimmt, insbesondere bei jüngeren Konsumenten, die in die Kategorie Kaffee einsteigen. Diese strategische Plattform ist ein gutes Beispiel dafür, wie wir unsere Wirkung steigern wollen. Mit Innovationen wie *Nescafé Espresso*

Concentrate, einem flüssigen Premium-Kaffeekonzentrat für die Zubereitung von Eiskaffee-Getränken zu Hause, *Nescafé Iced Blend*, dem ersten löslichen Premium-Kaffee zum Auflösen in kalten Flüssigkeiten, und trinkfertigen *Nescafé*-Angeboten, die in vielen Märkten eingeführt werden, setzen wir neue Standards in der Kategorie. Durch die weltweite Skalierung dieser Innovationen auf unsere anderen Kaffeemarken beschleunigen wir unser Wachstum weiter.

Weiterentwicklung des Marketings

Durch einzigartiges Wissen über Konsumenten, Kategorien und Kunden erreichen wir branchenführenden Markenaufbau und die Innovation unseres Portfolios von renommierten Marken, um die Konsumenten zu begeistern, Kategorien auszubauen und Kunden zu binden.

Wir konzentrieren unser Marketing auf unsere strategischen globalen und lokalen Marken und auf kategoriestärkende Innovationen, die das Wachstum unserer strategischen Plattformen fördern. Wir führen intern das neue Programm «Brand Building the Nestlé Way» ein, um die unternehmensweite Fokussierung, Fortbildung und Steuerung der Faktoren für internes Realwachstum und Marktanteils Gewinne zu fördern:

- Unübertroffene Überlegenheit durch hochwertige Produkte mit hervorragendem Geschmack, überlegenes Design und Funktionalität unserer Verpackungen in unserem bestehenden Geschäft sowie Innovation
- Unschlagbarer Wert durch wettbewerbsfähige Preisgestaltung, strategische Packungsgrössen und wirksame Werbung
- Ultimative Sichtbarkeit durch Maximierung des Vertriebs und führende Platzierung in den Geschäften und im Online-Handel
- Unvergessliche Kommunikation durch Entwicklung konsistenter, unverwechselbarer und kreativer Markenwerte und Investition in wirkungsvolle Medien

Wir transformieren unser Marketing-Betriebsmodell, um die Konsumenten in einer digitalen, auf soziale Netzwerke ausgerichteten Medienlandschaft zu erreichen. Wir werden erstklassige Content-Studios skalieren, um hochwertige Inhalte sowie Daten, Analysen und ROI-Tools bereitzustellen, um die Wirkung und die lokale Relevanz zu erhöhen.

Aufbau eines erfolgreichen Portfolios

Unser Portfolio ist ein Wettbewerbsvorteil, da es erhebliche Skaleneffekte ermöglicht. Wir wollen unseren Marktanteil erhöhen und in jedem Geschäftsbereich führend sein. Daher verfolgen wir einen unvoreingenommenen, datengestützten Ansatz, um sicherzustellen, dass wir über ein erfolgreiches Portfolio verfügen. Wenn ein Geschäftsbereich keine erfolgreiche Wachstumskategorie mit attraktiven Renditen darstellt und kein Potenzial besitzt, entscheiden wir, ob wir Massnahmen ergreifen, einen Partner suchen oder ihn veräussern.

Wir setzen die strategische Bewertung von Nestlé Waters fort, einschliesslich der Prüfung möglicher Partnerschaften. Zudem bewerten wir weiterhin unsere Mainstream- und Value-Marken im Bereich Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS), die zur Veräusserung dieser Marken führen könnte.

Förderung einer Leistungskultur

Die Umsetzung unserer Strategie erfordert eine konsequente Fokussierung auf die Ausführung mit klaren Verantwortlichkeiten. Deshalb fördern wir eine leistungsorientierte Kultur, in der Erfolg belohnt wird. Schnelligkeit ist uns wichtiger als Perfektion, Zusammenarbeit wichtiger als Konsens, Mut wichtiger als Bequemlichkeit und Lernen wichtiger als Erfahrung. Wir führen gruppenweite Leistungskennzahlen mit Fokus auf Wachstum und Umsetzung ein, sodass die Vergütung und der persönliche Fortschritt im Unternehmen von der Leistung bestimmt werden.

Bessere Leistung durch Transformation

Unsere Grösse und Breite bringen viele Vorteile. Wir wollen weiterhin davon profitieren, sehen aber auch erhebliches Potenzial, ein einfacheres, effizienteres und digital unterstütztes Unternehmen zu werden. Dazu setzen wir auf flexiblere Arbeitsmethoden, die Nutzung von Daten und Automatisierung sowie schlankere Strukturen.

End-to-End-Prozesse

Wir haben 2025 grosse Fortschritte bei der unternehmensweiten Abbildung unserer Prozesse gemacht, um sie nicht isoliert zu betrachten. Diese Fortschritte verdanken wir unserer digitalen Transformation. Neue Technologien und KI helfen uns, unsere Shared Services zu vereinfachen, zu digitalisieren und zu automatisieren, um sie optimal zu nutzen.

Skalierung von Shared Services

Shared Service Center sind entscheidend für unsere Transformation, denn so können wir mit weniger Wiederholungen sowie klareren Rollen und Verantwortlichkeiten arbeiten. Durch die Nutzung von Shared Services und die Festlegung, was ausserhalb und was innerhalb des Marktes verwaltet werden soll, wollen wir unsere Ressourcen optimieren und nachhaltiges Wachstum fördern.

Solide Daten

Wir verfügen über eine starke, standardisierte digitale Infrastruktur mit globaler Reichweite. Unser einheitliches ERP-System (Enterprise Resource Planning) und eine solide Datengrundlage unterstützen die Planung für das gesamte Unternehmen und ermöglichen uns, Entscheidungen hinsichtlich Beschaffung, Produktion und Vertrieb schneller zu treffen und so unnötige Ausgaben und verpasste Chancen zu vermeiden.

Fortbildung

Um unsere digitalen Investitionen zu stärken, schulen wir unsere Mitarbeitenden in der optimalen Nutzung der neuen Technologien. Nestlé hat die höchste Anzahl von Mitarbeitenden in der Konsumgüterindustrie, die generative KI einsetzen. Nestlé wurde kürzlich ausgewählt, der Frontier Firm AI Initiative beizutreten, einer Zusammenarbeit zwischen dem Digital Data Design Institute at Harvard (D³) und Microsoft, um die Zukunft der von Menschen geführten, KI-gestützten Unternehmen zu gestalten.

In Wachstum investieren



Nestlé konzentriert sich darauf, ihr organisches Umsatzwachstum durch mutigere Investitionen und Innovationen zu fördern, wobei das interne Realwachstum im Vordergrund steht. Wir investieren vorrangig in Geschäftsbereiche mit starkem Wachstum und einem attraktiven Renditeprofil, in denen wir erfolgreich sein können oder bereits eine führende Position innehaben. Vielversprechende Innovationen in diesen Bereichen werden wir rasch skalieren. Drei Bereiche, auf die wir uns 2025 fokussiert haben, sind Kaffee, Produkte für Heimtiere sowie Ernährung und Gesundheit.



Ausbau der Kategorie Kaffee

Kaffee ist der grösste Geschäftsbereich von Nestlé, und in jeder unserer Zonen sind wir in diesem Bereich führend. Unser einzigartiges Portfolio umfasst drei renommierte Milliarden-Marken – *Nescafé*, *Nespresso* und *Starbucks*. Jede dieser Marken bietet Wertschöpfung über Preispunkte, Formate und Kanäle hinweg. Kaffee ist eine dynamische, wachsende Kategorie, für die zwischen 2025 und 2027 ein Wertzuwachs von 3% bis 5% erwartet wird, und wir sind in der Lage, weiterhin führend zu sein.

Zu den Wachstumschancen im Kaffeesegment gehören eine stärkere Premiumisierung, die Schaffung weiterer Gelegenheiten zum Kaffeetrinken und die Gewinnung neuer Konsumenten. Die Konsumenten wünschen sich ein Erlebnis im Barista-Stil zu Hause und mehr Möglichkeiten zur individuellen Zubereitung. Jüngere Generationen steigen über kalten Kaffee in die Kategorie ein, und er wird so Teil ihrer täglichen Routine: Zwei von drei jungen Menschen trinken ihn regelmässig.



Nescafé Espresso Concentrate wurde erstmals im Mai 2024 eingeführt und ist nun in 15 Ländern in allen Zonen erhältlich.
→



Kalter Kaffee zu Hause oder unterwegs
Heute wird ein Drittel des Ausser-Haus-Kaffees kalt getrunken. Nestlé nutzt diesen Trend und schafft neue Konsumanlässe und Produkte für alle Kaffeemarken.

Eine unserer wichtigsten Innovationen ist *Nescafé* Espresso Concentrate, mit dem Konsumenten zu Hause Eiskaffee wie im Café geniessen können – ohne Vorkenntnisse oder Ausstattung. Junge Kaffeeliebhaber kreieren mit dem neuen Konzentrat individuelle Eiskaffee-Getränke – von Iced Latte über Espresso-Limonade bis zu abendlichen Mocktails – und teilen ihre Kreationen in sozialen Medien wie TikTok und Instagram.

Das Ausser-Haus-Segment trinkfertiger Kaffees ist mit zweistelligem Wachstum die weltweit am schnellsten wachsende Kaffeekategorie. Dieser Trend wird nicht nur durch die wachsende Vorliebe für kalten Kaffee beflügelt, sondern auch durch die Nachfrage nach Convenience-Produkten, besonders bei jüngeren Konsumenten.

Im Jahr 2025 haben wir unsere Präsenz in wichtigen Märkten mit einer bedeutenden Position bei trinkfertigen Produkten von *Nescafé* gestärkt, etwa in der Türkei und Südostasien. In den aufstrebenden Märkten des Nahen Ostens, Nordafrikas und Indiens erweiterten wir unser Sortiment an trinkfertigen *Nescafé*-Produkten, und wir haben ehrgeizige Pläne für die Zukunft von trinkfertigem Kaffee in diesen Märkten.

Die innovative Gefriertrocknung von Nestlé wurde kürzlich bei *Nescafé Iced Blend* eingesetzt, der in Japan eingeführt wurde.

→



Steigerung der Kapazität zur Deckung der Nachfrage

Um die wachsende Nachfrage nach kaltem Kaffee in ganz Asien zu decken, erhöht Nestlé das Angebot ihres *Nescafé Espresso Concentrate* durch eine neue, hochmoderne, digitalisierte Produktionslinie in ihrer Fabrik in Sri Muda, Malaysia. Diese erste Produktionslinie für Kaffeekonzentrat von Nestlé in Asien wird von der Nähe zu den Kaffee-Beschaffungsstandorten profitieren und einen schnelleren regionalen Vertrieb ermöglichen.

Schnelle Innovation im richtigen Moment

Nestlé ist dank eigener Technologien, globaler Reichweite und konsumentenorientierter Innovationen führend in der Kaffeeforschung und -entwicklung. Neben der Entwicklung des wohlschmeckenden, haltbaren Espresso-Konzentrats haben die F&E-Teams von Nestlé ein innovatives Gefriertrocknungsverfahren entwickelt, das es ermöglicht, löslichen Premium-Kaffee in kalten Flüssigkeiten aufzulösen und ein mildes, vollmundiges Aroma zu erhalten.



Kalt ist das neue Heiss

Unsere *Nespresso*-Sommerkampagne 2025 veranschaulicht perfekt unseren Fokus auf die Steigerung der Attraktivität und kulturellen Relevanz der Marke, insbesondere für jüngere Generationen, die kalten Kaffee bevorzugen. Von trendigen Rezepten für kalten Kaffee mit Pistaziengeschmack bis hin zur TikTok-Sensation *Nespresso Tumbler* verkörpert die Sommerkampagne unsere Strategie, neue Zielgruppen durch Produkte anzusprechen, die sie lieben, und zwar dort, wo sie Zeit verbringen. Wir haben die Kampagne während der Internationalen Filmfestspiele in Cannes lanciert, wo unser *Nespresso*-Strand zu einem lebendigen Treffpunkt für Prominente, Influencer und Content Creator wurde und die Begeisterung weckte, die wir mit dieser erfolgreichen Kampagne erreichen wollten.

Ernährung und Wohlbefinden von Haustieren verbessern

Die Kategorie Produkte für Heimtiere zählt zu den am schnellsten wachsenden Geschäftsbereichen von Nestlé, da die Zahl der Haustiere in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich weiter zunehmen wird und die Kategorie insgesamt zwischen 2025 und 2027 um 4–5% wachsen dürfte. Tierbesitzer betrachten ihre Haustiere oft als Familienmitglieder und suchen vermehrt nach Möglichkeiten, ihren vierbeinigen Freunden ihre Zuneigung zu zeigen – Futter spielt dabei eine wichtige Rolle.

Purina ist in Nordamerika Marktführer und liegt weltweit auf Platz 2. In den reifen Märkten profitiert Purina davon, dass sich die Konsumenten eine Premiumisierung mit gehobenen Erlebnissen und wissenschaftlich fundierter Ernährung wünschen. In den aufstrebenden Märkten nimmt die Verwendung von kommerziellem Haustierfutter zu. Purina ist für das Wachstum gut positioniert: Die Marke baut ihren Vertrieb über verschiedene Kanäle und Märkte weiter aus. Ihr Portfolio bietet mehrere Einstiegspunkte mit verschiedenen Produkttypen und Preisklassen.



Partnerschaften mit Tierärzten für gesunde Haustiere

Therapeutisches Tierfutter ist ein margenstarker, schnell wachsender Bereich. Wir investieren in diesem Bereich und nutzen unsere führenden F&E-Kapazitäten, um das Portfolio an Ernährungsoptionen weiterzuentwickeln, die Tierärzte im Rahmen ihres Behandlungsprotokolls bei ernährungsbedingten Gesundheitsproblemen verschreiben. Die Produkte von *Purina Pro Plan Veterinary Diets* unterstützen bei verschiedenen Erkrankungen wie

Adipositas und Diabetes sowie Magen-Darm-, Harnwegs-, Nieren-, Leber- und Hautproblemen.

Zur Förderung des Wachstums investieren wir in die Beziehungen zu tiermedizinischen Hochschulen und wichtigen Meinungsführern, um das Bewusstsein und die Akzeptanz dieser therapeutischen Produkte zu erhöhen. In Nordamerika und Europa haben wir die Zahl der für *Purina Pro Plan* tätigen Tierärzte erhöht, die Tierarztpraxen aufsuchen.

Wir sehen den Erfolg des Direktvertriebsmodells in Nordamerika, mit einem zweistelligen Wachstum von *Vet Direct* – eine Online-Plattform, auf der die Konsumenten Produkte von *Purina Pro Plan Veterinary Diets* über einen Link von ihrem Tierarzt kaufen können. Die zunehmende Nutzung des Abonnements zeigt die wachsende Bindung der Konsumenten an *Purina*-Produkte.



Purina Pro Plan Veterinary Supplements, die zusätzliche, massgeschneiderte Ernährungsunterstützung bieten, wie Multi Care und Hydra Care, verzeichnen weiterhin ein starkes organisches Wachstum.



Das Sortiment *Gourmet Revelations* wurde in 20 europäischen Märkten eingeführt, und das Sortiment *Fancy Feast Gems* wurde in den Vereinigten Staaten landesweit auf alle Grosshändler ausgeweitet.



Form und Geschmack, die Katzen lieben

Katzen Nassfutter macht etwa 30% des weltweiten Umsatzes von Purina aus und ist besonders in Europa wichtig, wo Katzen in vielen Märkten Hunde als beliebtestes Haustier zahlenmässig übertreffen. Das pyramidenförmige Katzen Nassfutter, das mit Erkenntnissen von Purina-Wissenschaftlern entwickelt wurde, ist eine bahnbrechende Innovation in dieser Kategorie. Die

Wissenschaftler fanden heraus, dass die Gelee-Pyramidenform das gesamte Spektrum des natürlichen Verhaltens von Katzen fördern kann: Beissen, Knabbern, Lecken und Kauen. Die patentierte Verpackung zum leichten Herauslösen ermöglicht eine einfache, saubere Portionierung, wobei die bei Katzen beliebte Pyramidenform erhalten bleibt.

Die Sortimente von *Gourmet Revelations* in Europa und *Fancy Feast*

Gems in den Vereinigten Staaten bieten jeweils Pyramiden aus einer zarten Mousse, überzogen mit einer Sousse, in vier verschiedenen Geschmacksrichtungen an. Im Jahr 2025 brachte *Gourmet Revelations* die neueste Innovation auf den Markt – Fine Cuts in Gelée, eine neue Variante aus transparentem Gelee mit fein gewürfelten zarten Stücken in drei Varianten: Lachs, Huhn oder weisser Fisch.



Erfüllung der Ernährungsbedürfnisse in allen Lebensphasen

Der Wettbewerbsvorteil von Nestlé bei Ernährung beruht auf Konsumenten- und Patientenorientierung, starken Marken und wissenschaftlich fundierten Innovationen. Dank unserer einzigartigen Positionierung sind wir bei Produkten für alle Lebensphasen führend – vom Kinderwunsch bis zum gesunden, langen Leben. Wir verfügen über eine starke Präsenz in allen Zonen und bewährte Marken in allen Preissegmenten. Unser wissenschaftliches und technologisches Know-how ermöglicht differenzierte Innovationen, um hochwertige, erschwingliche Lösungen anzubieten und die Marktdurchdringung zu erhöhen. Wir beschleunigen die Innovation bei frühkindlicher Ernährung, fördern das Wachstum bei Kinder- und Familienernährung und skalieren die Erwachsenenernährung.

Nestlé Health Science ist in wachstumsstarken Kategorien tätig: Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS), Active Nutrition und Medical Nutrition. Globale Trends bieten Wachstumschancen: alternde Bevölkerung, verstärktes Gesundheitsbewusstsein, steigende Nachfrage nach Ernährungsdaten und Druck auf die Gesundheitskosten.

Wissenschaftlich fundierte frühkindliche Ernährung

Nestlé ist führend in der Erforschung der Zusammensetzung von Muttermilch, um Produkte zu entwickeln, die Babys, die nicht ausschliesslich gestillt werden können, mit den notwendigen Nährstoffen versorgen. Probiotika sind unerlässlich für die Unterstützung des Darmmikrobioms und des Immunsystems in der frühkindlichen Entwicklung. Auch humane Milch-Oligosaccharide (HMOs), ein wichtiger Bestandteil der Muttermilch, unterstützen Mikrobiom und Immunsystem.

Die wichtige Innovation *NAN Sinergity* ist die weltweit erste und einzige Säuglingsnahrung, die eine einzigartige Probiotika-Mischung mit sechs

HMOs kombiniert, die strukturell mit denen der Muttermilch identisch sind. Die fortlaufende Einführung von *NAN Sinergity* in allen drei Zonen wird durch die starken Beziehungen zu medizinischen Fachkräften in den Bereichen Wissenschaft und Ernährung unterstützt. 2025 zählten dazu die Teilnahme am weltweit führenden Pädiatrie-Kongress der European Society for Paediatric Gastroenterology, Hepatology and Nutrition sowie Informationen für Eltern, Betreuungspersonen und Einzelhändler. *NAN Sinergity* soll bis Ende 2026 in 50 Ländern eingeführt werden.





Echte Nahrungsmittel für Patienten

Nestlé Health Science verbessert die Lebensqualität von Patienten, die Nahrung nicht oral aufnehmen können und auf medizinische Ernährung angewiesen sind. Da Patienten und Betreuer zunehmend vertraute Zutaten und pflanzliche Alternativen bevorzugen, kombinieren wir unser Know-how mit wissenschaftlicher Innovation und bieten mit den *Compleat*-Sondennahrungslösungen eine von der Natur inspirierte medizinische Ernährung an.

In den Vereinigten Staaten zahlen sich die engen Beziehungen zu Gesundheitsversorgern, die das Produkt verschreiben oder empfehlen, sowie die neuen Marketinginvestitionen und -strategien aus. Der Umsatz von *Compleat* ist 2025 um etwa ein Drittel gestiegen – dank der Optimierung des Marketings, Kampagnen in der medizinischen Gemeinschaft, wie etwa 50 neue Betreuungs- und Patienten-Influencer sowie der innovativen digitalen Kommunikation an medizinische Fachkräfte und Konsumenten.

Was auch immer dein Gold ist...

Die Mission von *Solgar* ist seit 1947 unverändert: die Herstellung der besten Nahrungsergänzungsmittel in kleinen Chargen, ermöglicht durch unermüdlige Forschung, unter Verwendung der besten Rohstoffe. Die globale Marketingkampagne 2025 «Find your Gold» hat die Konsumenten in alltäglichen Momenten angesprochen: «Was auch immer dein Gold ist, wir haben *Solgar* für dich.» Zur Ergänzung dieser Bemühungen baut die Marke ihre Partnerschaften mit wichtigen Einzelhändlern in den Schwerpunktmärkten aus.



Nähe zu den Konsumenten





Nestlé nutzt datengestützte Konsumentenerkenntnisse, um Innovationspipelines für bevorzugte Produkte zu entwickeln. Wir sind flexibel und können schnell auf neue Trends reagieren, wie etwa die moderne Küche, neue Geschmacksrichtungen und Texturen, häufige kleine Mahlzeiten und Ernährungsziele in allen Lebensphasen. Wir nutzen unsere F&E-Kapazitäten, um differenzierte Produkte zu entwickeln, die gut schmecken, angemessene Preise ermöglichen und die Erwartungen der Konsumenten übertreffen. Wir skalieren vielversprechende Innovationen mutig und nutzen cleveres Marketing, um den Bekanntheitsgrad unserer Produkte zu steigern und Marktanteile zu gewinnen.

NIQ Bases zeichnete *Nestlé Choco Trio* als bahnbrechende Innovation 2025 in der Region LATAM aus.



Schnelle Reaktion auf Trends

Wir wissen, dass das Leben der Konsumenten immer schneller wird und sie Produkte suchen, die schmackhaft, praktisch und nahrhaft sind. Nestlé hat 2025 auf die verschiedenen Konsumententrends reagiert, neue Produkte eingeführt und diese schnell skaliert.

Perfekt abgeschmeckte Gerichte aus der Heissluftfritteuse

In der Kategorie Nahrungsmittel streben wir nach Wachstum, indem wir unser Portfolio an Produkten erweitern, die die Zubereitung schmackhafter Gerichte mit modernen Geräten erleichtern. Da sich Heissluftfritteusen in den Haushalten weiter zunehmender Beliebtheit erfreuen, hat Nestlé ihr *Maggi Air Fryer*-Sortiment mit verschiedenen Geschmacksrichtungen und Rezeptmischungen Ende 2025 in 27 Ländern in allen Zonen eingeführt. Diese Innovation ist auf gängige Zutaten für die Heissluftfritteuse wie Hähnchen und Gemüse zugeschnitten und beinhaltet länderspezifische Sortimente, die den Konsumenten weltweit die einfache Zubereitung gesunder, schmackhafter und frischer Gerichte ermöglichen.

Neue Geschmackserlebnisse mit Nudeln

Die Konsumenten wollen neue Geschmacksrichtungen und Kulturen entdecken. Gleichzeitig verändern sich die Essgewohnheiten durch den flexiblen Lebensstil hin zu kleineren, häufigeren Mahlzeiten. Diese Wachstumschancen will Nestlé durch neue authentische Nudelangebote nutzen. Ziel der Initiative sind wachstumsstarke Segmente und die steigende Nachfrage nach globalen Aromen. In Europa hat *Maggi Saucy Noodles* mit Rezepten wie Japanese Teriyaki oder Pad Thai auf den Markt gebracht – Liebhaber asiatischer Küche können so in wenigen Minuten ein köstliches Gericht zubereiten. Dadurch wurden Nudeln 2025 zum grössten Wachstumstreiber in unserer Nahrungsmittelkategorie.



Orgain Creatine
ist seit 2025 bei
den Grosshändlern
Costco und
Amazon erhältlich.
→



Trendige Nahrungsergänzung

Als starke Marke von Nestlé Health Science begeistert *Orgain* die Konsumenten mit schmackhaften Proteinprodukten und erweitert dazu ihr Angebot an trinkfertigen Shakes mit 30 Gramm Protein. Dank neuer Geschmacksrichtungen und der Expansion in neue Vertriebskanäle verzeichnete das Sortiment 2025 ein Umsatzwachstum um etwa ein Drittel.

Aufgrund eines weiteren wachsenden Trends brachte *Orgain* ihr ultra-lösliches und geschmacksneutrales Premium-Kreatin-Monohydrat auf den Markt – nach sorgfältiger Beschaffung und Umsetzung. Das Produkt ist sehr erfolgreich gestartet und die Umsatzsteigerung übertraf die Prognosen bei Weitem.

Eine erfolgreiche Kombination

Chocobakery-Produkte – die Verbindung von Schokolade und Keksen – zählen zu den am schnellsten wachsenden Süssegmenten in Lateinamerika und sind eine der wichtigsten Innovationen des Jahres 2025. Nestlé führte 2025 ihre Chocobakery-Produkte in Mexiko ein, andere Märkte mit vielversprechenden Wachstumsaussichten werden folgen.

Das Chocobakery-Portfolio umfasst *Choco Trio*, ein Schokoriegel mit Milchschokolade und knusprigen Keksstückchen, *Choco Cookies* mit einem weichen, butterigen Teig und einer cremigen Schokoladenfüllung und *Choco Biscuit*, eine perfekte Kombination aus Schokolade und Keksen. Die drei Sortimente sind unter der bekannten Marke *Nestlé* sowie unter starken lokalen Marken wie *Garoto* erhältlich.

Zusätzliches Protein für Jugendliche

Nestlé brachte kürzlich *Milo Pro* auf den Markt, um der wachsenden Beliebtheit von proteinreichen Nahrungsmitteln und Getränken Rechnung zu tragen und die Popularität der Marke *Milo* zu nutzen. Mit dreimal mehr Protein als herkömmliche *Milo*-Getränke richtet sich *Milo Pro* an Jugendliche und junge Erwachsene, die ihren aktiven mobilen Lebensstil durch ein trinkfertiges Format oder ein einfach zu mischendes Pulver unterstützen möchten. Neben der Markteinführung in Ozeanien 2025 arbeitet Nestlé gemeinsam mit wichtigen Vertretern aus den Bereichen Sport und Lifestyle an Kampagnen für junge Menschen, um das Bewusstsein für die Vorteile von Proteinen zu stärken.



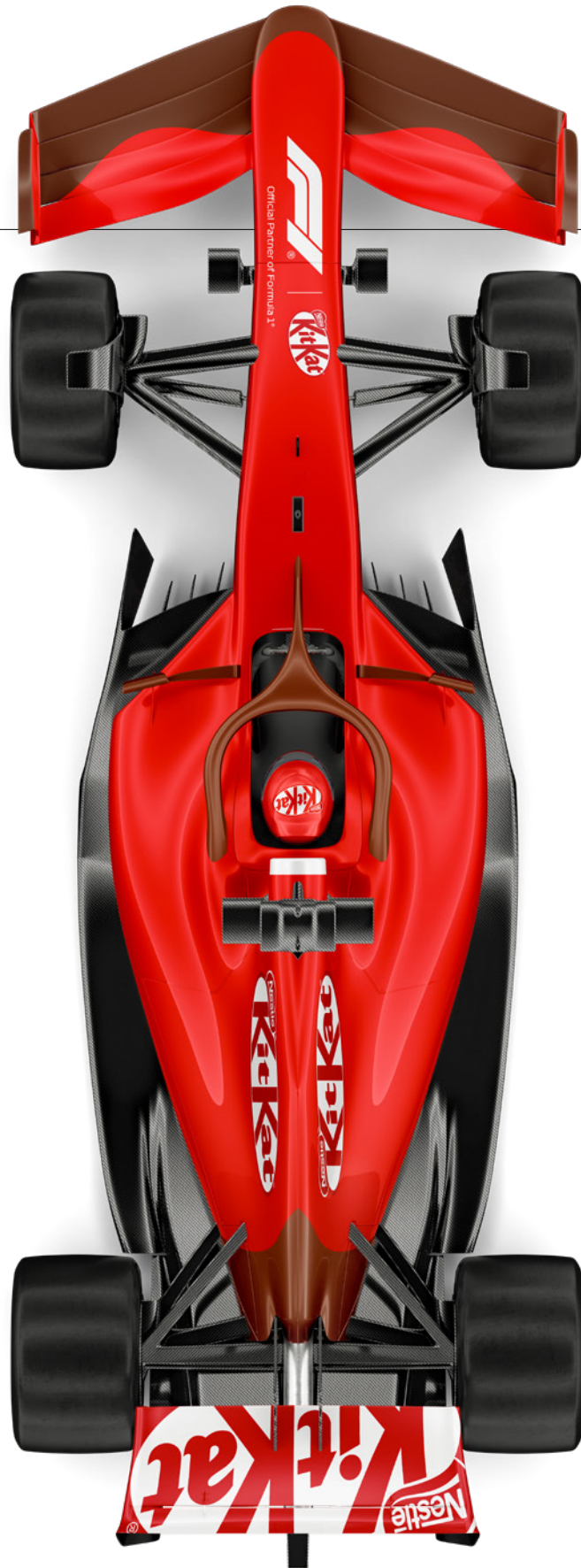
Kreatives Engagement

Nestlé möchte bei Veranstaltungen, auf Medienplattformen und bei beliebten Popkultur-Persönlichkeiten präsent sein. Im Jahr 2025 haben unsere Marken kreative Wege gefunden, um neue Konsumenten zu erreichen.

Unser neuer Partner, die Formel 1®

Nestlé startete 2025 ihre bisher grösste globale Partnerschaft. Durch die Ernennung von *KitKat* zum offiziellen Schokoladenriegel der Formel 1® (F1®) konnte Nestlé die junge und vielfältige (über 40% Frauen) Fangemeinde der F1® von über 825 Millionen Menschen in den wichtigsten Märkten erreichen. Die mehrjährige Zusammenarbeit wird den Kultstatus von *KitKat* stärken und sein Wachstum weiter beschleunigen, indem sie neue Käufer anzieht und den Umsatz steigert.

Die Marketingkampagne der Partnerschaft verbindet *KitKat* mit Konsumenten auf der ganzen Welt über mehrere Kontaktpunkte: soziale Medien, Renntag, On-Pack-Promotion mit exklusiven Preisen, In-Store-Aktivierungen und Limited-Edition-Produkte. Die Partnerschaft ermöglicht auch die Zusammenarbeit mit Fahrern, Influencern und Content Creators. Dadurch bringt *KitKat* die Kult-Botschaft «Have a Break, Have a *KitKat*» mehr Menschen näher und ermuntert sie zu einer kleinen Pause.





Zach King hat weltweit über 185 Millionen Zuschauer.



Nespresso spricht die nächste Generation an

Nespresso arbeitet bei *Samra Origins* mit dem Musiker Abel «The Weeknd» Tesfaye zusammen. The Weeknd ist einer der meistgestreamten Künstler aller Zeiten, mit rund 120 Millionen monatlichen Hörern auf Spotify. Die Mitte 2025 gestartete und inzwischen auf 25 Märkte weltweit ausgeweitete

Samra-Kampagne hilft Nespresso dabei, ein jüngeres Publikum anzusprechen. Tour-Sponsoring und öffentlichkeitswirksame Aktionen wie Kaffeeverkostungen, Wettbewerbe und das New Yorker *Samra Origins Vinyl Café* sollen den Bekanntheitsgrad erhöhen, die Konsumentenbindung fördern und die Akzeptanz des Nespresso-Systems beschleunigen.

Nescafés erster globaler Influencer

Die Einführung von Nescafé Espresso Concentrate wurde von der digitalen Kampagne «Hack your iced coffee» begleitet, die eine Partnerschaft mit dem globalen Influencer Zach King beinhaltet, einem der führenden Content Creator bei TikTok. Zach King bearbeitet seine Videos so, dass sie wie Zaubertricks aussehen, und lädt die Zuschauer dazu ein, gewöhnliche Alltagssituationen zu aussergewöhnlichen Momenten zu machen. Die Partnerschaft ist Teil der Markenaufbau-Strategie von Nescafé, um ein breiteres und jüngeres Publikum zu erreichen.



Bronzener Löwe von Cannes für kreative Werbung

Da die Menschen mit Werbung in den sozialen Medien, im Fernsehen und im Internet überschwemmt werden, ist es wichtiger denn je, sich abzuheben. In der witzigen Kampagne «With Love, Italy», die für ihre Filmkunst ausgezeichnet wurde, vertreiben zwei preisgekrönte «Sopranos»-Schauspieler als «ihren letzten Auftrag» das neue Sanpellegrino CIAO!, ein aromatisiertes kohlenensäurehaltiges Wasser mit echten Fruchtsäften und einer Prise sizilianischem Salz.

Beschleunigung unserer Geschäftstransformation

Zur Förderung unseres Wachstums bauen wir unser Unternehmen um, um schlanker, flexibler und digital kompetenter zu werden. Gruppenweit verschlanken wir Strukturen, standardisieren Funktionen und nutzen Technologien und Automatisierung, wobei wir unsere sehr hohen Sicherheits- und Qualitätsstandards beibehalten. Diese Anstrengungen führen zu Effizienzsteigerungen und setzen Ressourcen frei, die wir in die Geschäftsbereiche, Fähigkeiten, Tools und Aktivitäten investieren können, die unseren künftigen Erfolg ausmachen.

Intelligentere, schnellere und bessere Arbeitsweisen werden es uns ermöglichen, unser *Fuel for Growth*-Kosteneinsparungsziel von CHF 3,0 Milliarden bis Ende 2027 zu erreichen. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele aus dem gesamten Unternehmen, die zeigen, wie wir unsere Transformation vorantreiben.

Führend bei der digitalen

Transformation in der Zone AOA

2025 haben wir in der Zone Asien, Ozeanien und Afrika (AOA) mit einer umfassenden Modernisierung unseres globalen digitalen Kerns basierend auf SAP-Technologie begonnen. Dieses Upgrade ermöglicht uns, KI in grossem Umfang einzusetzen, um nicht nur bessere Erkenntnisse zu gewinnen, sondern auch Prozesse in unserem Geschäftsbetrieb zu automatisieren und zu verbessern. Dank der gestrafften technischen Architektur von Nestlé sind wir auf dem besten Weg, dieses Upgrade in der gesamten Gruppe innerhalb von nur zwei Jahren abzuschliessen.

PERSPEKTIVE



Remy Ejel
CEO Zone Asia, Oceania
and Africa

«Wir haben dieses Upgrade in 112 Ländern der Zone für 50 000 Mitarbeitende durchgeführt, und zwar ohne Unterbrechung unseres Betriebs. Unsere Teams nutzen bereits einige der Vorteile.»

PERSPEKTIVE



Anna Manz
Chief Financial Officer

«Wir nutzen KI, um die Frühindikatoren besser zu verstehen, die unser Ergebnis beeinflussen. Agentenbasierte KI wird unsere Teams hinsichtlich der Massnahmen beraten, die sie ergreifen müssen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.»

Mit KI unser Finanzwesen stärken

Die Finanzteams von Nestlé nutzen die Stärken eines einheitlichen ERP-Systems und standardisierter Daten für fortschrittliche KI-Analysen. Diese Tools erlauben die schnelle Identifizierung von Leistungsproblemen, Ursachen und Ineffizienz und verbessern die Prognosegenauigkeit. Wir nutzen beispielsweise KI zur Automatisierung der Datenbereinigung und Berichterstellung und ersetzen manuelle Prognosen durch fortschrittliche statistische Modelle, um Genauigkeit und Effizienz zu erhöhen. Dies ermöglicht unseren Finanzteams, sich stärker auf die Interpretation der Ergebnisse, die Unterstützung des Unternehmens bei Entscheidungen und die Strategieberatung zu konzentrieren.

Harmonisierung von Rezepturen

Die Rezepturspezifikationen von Nestlé weichen bei den verschiedenen Marken, Produkten und Märkten häufig voneinander ab, beispielsweise infolge von Markenübernahmen oder lokalen Anpassungen. Unsere F&E-Zutatenexperten, Material-Rezeptur-Manager und Beschaffungsteams arbeiten gemeinsam an der Validierung und Umsetzung harmonisierter Spezifikationen und haben sie seit 2019 um rund 50% und seit 2024 um rund 10% reduziert. Mit digitalen Dashboards, die unseren Rohstoffbedarf verfolgen, können wir schneller fundierte Entscheidungen über die Beschaffung von Zutaten treffen. Darüber hinaus wenden wir diesen harmonisierten Spezifikationsansatz auch auf Verpackungsmaterialien an. Infolgedessen sind die Beschaffungsprozesse für alle Rohstoffe effizienter und kostengünstiger geworden.

PERSPEKTIVE



Stefan Palzer
Chief Technology Officer

«Wir nutzen unser Fachwissen über alle Kategorien hinweg, um einen globalen Ansatz für Rezepturen und Materialspezifikationen zu entwickeln. Indem wir dies durch digitale Tools ergänzen, werden wir effizienter und gewährleisten gleichzeitig Sicherheit, Compliance und Präferenz.»

PERSPEKTIVE



Stephanie Pullings Hart
Chief Operations Officer

«Unser Ziel sind 100% digital vernetzte End-to-End-Abläufe: nahtlose Koordination aller Schritte der Wertschöpfungskette, Bestandsoptimierung, Automatisierung von Prozessen und Echtzeit-Transparenz in der Lieferkette für intelligentere, datengestützte Entscheidungen.»

Effizienzsteigerung durch vernetzte Abläufe

2025 haben wir unsere E-Auktionsplattform erweitert. Rund 85% unserer Beschaffungsteams nutzen sie jetzt für über 40% der Einkaufsausgaben von Nestlé. Durch den Echtzeitprozess reagieren die Lieferanten auf unseren Beschaffungsbedarf und konkurrieren sofort bei Preis, Qualität und Menge. Das sichere Online-Tool beschleunigt unseren Beschaffungsprozess und senkt die Kosten. Viele Transaktionen bringen zusätzliche Einsparungen von bis zu 10%.

Zudem haben wir unser einheitliches Produktionssystem auf fast 90% unserer 335 Fabriken ausgeweitet. Diese vernetzten Fabriken nutzen Echtzeitdaten, um die Anlagenleistung zu optimieren, Ausfallzeiten zu minimieren und die Automatisierung zu erhöhen. Unsere Produktionsleistung rangiert nun im Vergleich zum Wettbewerb im obersten Quartil. Ziel ist, die Abläufe mit Hilfe von KI, Robotik und dem Einsatz digitaler Zwillinge weiter zu verbessern.

Steigerung der Effektivität beim Markenaufbau

Wir verbessern unsere Fähigkeiten im Markenaufbau durch den umfassenden Einsatz von Technologien. 2025 haben wir bei der konsequenten Messung des Marketing-ROI grosse Fortschritte erzielt. Wir nutzen fortschrittliche Marketing-Mix-Modelle, um kurzfristig den Umsatz sowie langfristig den Markenaufbau zu optimieren. Ein neuer innovativer, KI-gestützter Service nutzt digitale Zwillinge für Produktvisualisierungen für den E-Commerce und Nestlé-Assets und ermöglicht den Marketingteams, umfassende kreative Inhalte schneller sowie kostengünstiger zu produzieren.

Die Vertriebsteams haben verstärkt KI und Analysen eingesetzt, um die Umsetzung in den Geschäften und die Werbeausgaben zu optimieren. Wir haben einen virtuellen Vertriebsassistenten entwickelt, der durch agentenbasierte KI unterstützt wird. Dieser automatisiert bis zu 40% der Routineaufgaben und bringt den Vertriebsteams in Pilotmärkten eine Zeiterparnis von 20–35%.

PERSPEKTIVE



David Rennie
Head of Strategic Business Units, Marketing and Sales

«Unsere Marketing- und Vertriebsteams nutzen digitale Tools, die Qualität, Effizienz und Effektivität steigern, den ROI verbessern und den Fokus auf das Wachstum unserer Marken und den Erfolg bei unseren Konsumenten und Kunden erhöhen.»

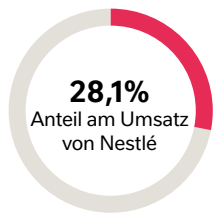
Unsere Kategorien





Unser starkes Portfolio an renommierten Marken ermöglicht es uns, die Konsumenten in allen Momenten und Lebensphasen anzusprechen.

Getränke in flüssiger und Pulverform



25,1
Umsatz (in CHF Mrd.)

17,2%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Unsere Kategorie Getränke in flüssiger und Pulverform umfasst die Segmente Kaffee, Kakao- und Malzgetränke sowie andere Getränke. Kaffee ist der grösste Wachstumsträger, unterstützt von den Marken *Nescafé*, *Nespresso* und *Starbucks*. Zu dieser Kategorie gehören auch *Milo*, das beliebteste Schokoladenmalzgetränk der Welt, sowie *Nesquik*.

NESCAFÉ



NESPRESSO



Produkte für Heimtiere



18,4
Umsatz (in CHF Mrd.)

21,7%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Purina will das Leben von Haustieren und der Menschen, die sie lieben, leidenschaftlich und wissenschaftsbasiert bereichern. Zu den Wachstumstreibern der Kategorie Produkte für Heimtiere von Nestlé gehören *Purina Pro Plan*, *Purina ONE*, *Felix*, *Friskies*, *Purina Cat Chow* und *Tidy Cats*. Mit *Purina Pro Plan* Veterinary Diets and Supplements ist Nestlé führend, wenn es darum geht, die Vorteile der Ernährung bei Hunden und Katzen mit Gesundheitsproblemen zu nutzen.



Nutrition-Produkte und Health Science



14,3
Umsatz (in CHF Mrd.)

19,7%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Unsere Kategorie Nutrition-Produkte und Health Science umfasst Produkte für alle Lebensphasen. Unser Nutrition-Geschäft bietet wissenschaftlich fundierte Produkte und Lösungen von der Kinderwunschphase bis zum gesunden, langen Leben, angeführt von Marken wie *Materna*, *NAN* und *NIDO*. Das Geschäft von Nestlé Health Science fördert ein gesünderes Leben durch das umfassende Portfolio an wissenschaftsbasierten Active-Nutrition-Produkten wie *Orgain* und Medical-Nutrition-Produkten wie *Compleat*.



illumā



Fertiggerichte und Kulinarikprodukte



10,1
Umsatz (in CHF Mrd.)

19,5%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Unsere Kategorie Fertiggerichte und Kulinarikprodukte umfasst Alltagsprodukte wie Bouillons, ungekühlte Produkte, gekühlte kulinarische Produkte sowie Tiefkühlgerichte und -pizzen. Die Kultmarke *Maggi* ist in mehreren Märkten weltweit erhältlich, wobei die Produkte jeweils auf lokale Geschmacksvorlieben abgestimmt sind. *Stouffer's* und *DiGiorno* bieten Tiefkühlprodukte in den Vereinigten Staaten an und *Totole* vertreibt eine breite Palette von Produkten in China.



Milchprodukte und Speiseeis



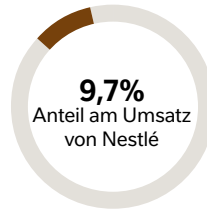
9,7
Umsatz (in CHF Mrd.)

23,0%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Unser Geschäft mit Milchprodukten und Speiseeis umfasst Produkte für alle Lebensphasen, ungekühlte Milchprodukte, pflanzliche Alternativen und Kaffeeweisser. Zu den beliebten Milchprodukten in dieser Kategorie gehören angereicherte Milchpulver von *Nido* und *Bear Brand*, Kaffeeweisser von *Coffee Mate* und die kulinarischen Milchprodukte *La Lechera* und *Milkmaid*.



Süßwaren



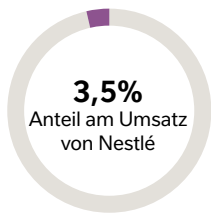
8,7
Umsatz (in CHF Mrd.)

12,7%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Die Kategorie Süßwaren wird angeführt von der bekannten Marke *KitKat* und einem Portfolio beliebter regionaler und lokaler Marken, wie *Tollhouse* in den Vereinigten Staaten und *Garoto* in Brasilien. Das Süßwarengeschäft konzentriert sich auf die Entwicklung von innovativen Produkten mit hervorragendem Geschmack, die den sich wandelnden Vorlieben der Konsumenten gerecht werden, wie etwa das schnell wachsende Chocobakery-Sortiment, das in Produkten wie *Nestlé Choco Trio* Kekse mit Schokolade verbindet.



Wasserprodukte



3,1
Umsatz (in CHF Mrd.)

9,2%
Zugrunde liegende
operative Ergebnismarge

Die Produkte in unserer Kategorie Wasserprodukte sorgen für eine gesunde Flüssigkeitszufuhr und verbessern die Lebensqualität. Der strategische Fokus liegt auf unseren Premium-Mineralwassermarken und funktionellen Getränken. Die Kategorie Wasserprodukte umfasst *S.Pellegrino*, die weltweit führende Marke für kohlenensäurehaltiges Wasser, sowie andere internationale Premium-Wassermarken wie *Perrier* und *Acqua Panna*.


S.PELLEGRINO



Finanzielle Angaben

Schlüsselzahlen (konsolidiert)

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

	2024	2025
Ergebnisse		
Umsatz	91 354	89 490
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis ^(a)	15 704	14 389
in % des Umsatzes	17,2%	16,1%
Operatives Ergebnis ^(a)	14 633	12 675
in % des Umsatzes	16,0%	14,2%
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	10 884	9 033
in % des Umsatzes	11,9%	10,1%
Bilanz und Geldflussrechnung		
Total Eigenkapital	36 693	33 058
Nettoverschuldung ^(a)	56 005	51 382
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und Total Eigenkapital (Gearing)	152,6%	155,4%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	16 675	15 904
in % der Nettoverschuldung	29,8%	31,0%
Freier Geldfluss ^(a)	10 666	9 154
Erwerb von Anlagevermögen	7 685	5 351
in % des Umsatzes	8,4%	6,0%
Angaben je Aktie		
Gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf (in Millionen Einheiten)	2 596	2 573
Unverwässerter Gewinn je Aktie	CHF 4.19	3.51
Zugrunde liegender Gewinn je Aktie ^(a)	CHF 4.77	4.42
Dividende gemäss Antrag des Verwaltungsrats der Nestlé AG	CHF 3.05	3.10
Börsenkapitalisierung, Ende Dezember		
	192 645	202 537
Personalbestand (in Tausend)		
	277	271

Wichtigste Schlüsselzahlen ^(b) (zur Veranschaulichung) in CHF, USD, EUR

In Millionen (mit Ausnahme der Angaben je Aktie)	Total CHF 2024	Total CHF 2025	Total USD 2024	Total USD 2025	Total EUR 2024	Total EUR 2025
Umsatz	91 354	89 490	103 754	107 631	95 914	95 494
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis ^(a)	15 704	14 389	17 835	17 306	16 488	15 355
Operatives Ergebnis ^(a)	14 633	12 675	16 619	15 244	15 364	13 525
Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresgewinn (Reingewinn)	10 884	9 033	12 361	10 864	11 427	9 639
Total Eigenkapital	36 693	33 058	40 605	41 682	38 998	35 510
Börsenkapitalisierung, Ende Dezember	192 645	202 537	213 185	255 374	204 750	217 562
Je Aktie						
Unverwässerter Gewinn je Aktie	4.19	3.51	4.76	4.22	4.40	3.75

(a) Bestimmte finanzielle Leistungskennzahlen sind nicht nach IFRS-Rechnungslegungsstandards definiert. Weitere Einzelheiten können Sie dem Vorwort auf Seite 36 entnehmen.
(b) Erfolgsrechnung: Zahlen zu gewichteten Jahresdurchschnittskursen; Bilanz: Zahlen zu Jahresendkursen umgerechnet.

Überblick

Vorwort

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

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

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

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

Die Vergleichszahlen der operativen Segmente für 2024 wurden angepasst, nachdem per 1. Januar 2025 die beiden Zonen Nordamerika und Lateinamerika zur Zone Nord- und Südamerika zusammengelegt wurden, die Zone Greater China Teil der Zone AOA wurde und Nestlé Waters & Premium Beverages zu einer neuen global verwalteten Geschäftseinheit (GMB) zusammengefasst wurden.

Umsatz der Gruppe

Der publizierte Umsatz betrug CHF 89,5 Milliarden. Das organische Wachstum betrug 3,5%. Der Beitrag der Preisanpassungen lag bei 2,8%, mit gezielten Anhebungen, um den steigenden Inputkosten in den Kategorien Kaffee und Kakao entgegenzuwirken. Trotz Preiserhöhungen und eines schwierigen makroökonomischen Umfelds, das durch eine Abschwächung des Konsumklimas gekennzeichnet war, betrug das interne Realwachstum 0,8%. Wir investierten weiter in unsere Marken, und die Marktanteilsentwicklung verbesserte sich. Der Wechselkurs wirkte sich mit 5,7% negativ aus, da der Schweizer Franken im Laufe des Jahres deutlich stieg.

Gezielte Wachstumsinvestitionen trugen zu einer starken Beschleunigung des internen Realwachstums von 0,2% im

Umsatz nach geografischer Aufteilung

	Veränderungen 2025/2024 (in %)		In CHF Mio.
	In CHF	In lokaler Währung	
Nach wichtigsten Märkten			2025
Nord- und Südamerika	-3,8%	(a)	42 958
Vereinigte Staaten von Amerika	-3,6%	+2,1%	28 605
Brasilien	-1,4%	+8,4%	3 983
Mexiko	-6,8%	+3,5%	3 576
Übriges geografisches Gebiet	-4,3%	(a)	6 794
Asien, Ozeanien und Afrika	-2,5%	(a)	23 989
Greater China	-10,2%	-4,6%	4 876
Philippinen	-2,5%	+3,7%	2 608
Indien	-0,3%	+9,9%	2 007
Übrige Märkte im geografischen Gebiet	+0,0%	(a)	14 498
Europa	+2,1%	(a)	22 543
Grossbritannien	-0,5%	+2,3%	3 598
Frankreich	-1,1%	+0,5%	3 398
Deutschland	-4,3%	-2,8%	1 921
Übriges geografisches Gebiet	+4,6%	(a)	13 626
davon Schweiz	-4,0%	-4,0%	1 020
Total	-2,0%	(a)	89 490

(a) Nicht anwendbar.

ersten Halbjahr 2025 auf 1,4% im zweiten Halbjahr 2025 bei, mit Verbesserungen in allen Kategorien und Zonen. Im Laufe des Jahres verbesserte sich auch die Marktanteilsentwicklung deutlich. Für die Gruppe verringerte sich der Wertabstand zum Markt (d. h. die unterdurchschnittliche Entwicklung des Umsatzwachstums von Nestlé im Vergleich zum Umsatzwachstum des Markts) um 60%, und der Volumenabstand ist nun unverändert geblieben. Die Marktanteilsentwicklung der umsatzstarken Spitzenmarken wird nun positiv, sie erzielten das beste Ergebnis seit über zehn Jahren.

Nach Kategorien betrachtet, trugen Süswaren und Kaffee am meisten zum organischen Wachstum bei, gestützt auf Preisanpassungen im hohen einstelligen Bereich. In diesen beiden Kategorien lag unser Schwerpunkt auf der intelligenten Preisgestaltung, um den steigenden Inputkosten so weit wie möglich entgegenzuwirken und gleichzeitig die mittelfristige Marktdurchdringung zu erhalten. Bei Kaffee waren die Elastizitätseffekte begrenzt, und das interne Realwachstum war im Jahresverlauf leicht positiv. Bei Süswaren waren die kurzfristigen Elastizitäten ausgeprägter, was den histori-

schen Trends entspricht. Jenseits von Kaffee und Süßwaren war das organische Wachstum in den meisten Kategorien positiv, insbesondere das vom internen Realwachstum getragene Wachstum bei Produkten für Heimtiere.

Nach Regionen betrachtet, betrug das organische Wachstum in den Industrieländern 2,3%, angetrieben vom internen Realwachstum von 1,1% sowie Preisanpassungen in Höhe von 1,2%. In den aufstrebenden Märkten betrug das organische Wachstum 5,4%, mit Preisanpassungen von 5,1% und einem internen Realwachstum von 0,2%.

Nach Vertriebskanälen betrug das organische Wachstum im Einzelhandel 3,4% und in den Ausser-Haus-Kanälen 5,4%. Der Umsatz im E-Commerce stieg organisch um 13,5% auf 20,5% des Gesamtumsatzes der Gruppe.

Bruttogewinn und operatives Ergebnis

Der Bruttogewinn betrug CHF 40,8 Milliarden. Die Bruttogewinnmarge sank um 110 Basispunkte auf 45,6%, bedingt durch die Auswirkungen der höheren Kaffee- und Kakaopreise auf die Herstellungskosten der verkauften Produkte, der Zölle und Wechselkurseffekte, was nur teilweise durch Preiserhöhungen und Kosteneinsparungen ausgeglichen wurde.

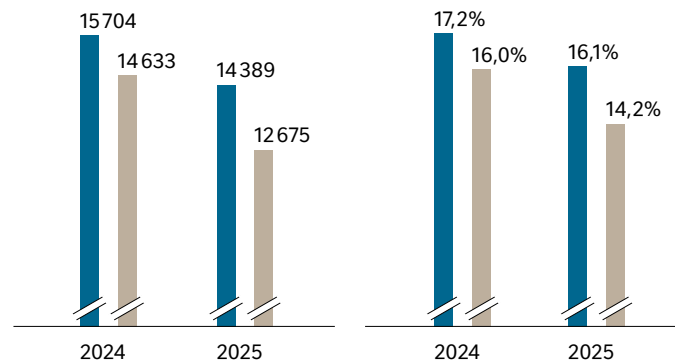
Die Vertriebskosten in Prozent des Umsatzes lagen bei 8,2% und gingen gegenüber dem Vorjahreswert leicht zurück, was auf die erfolgreiche Umsetzung von Sparmassnahmen zurückzuführen ist. Die Marketing- und Verwaltungskosten in Prozent des Umsatzes stiegen um 20 Basispunkte auf 20,0%. Dies ist auf den Anstieg der Ausgaben für Werbung und Marketing in Prozent des Umsatzes zurückzuführen, die sich um 50 Basispunkte auf 8,6% erhöhten, da wir verstärkt in Wachstum investierten; die Verwaltungs- und andere Marketingkosten in Prozent des Umsatzes gingen um 30 Basispunkte auf 11,4% zurück. Die Forschungs- und Entwicklungskosten in Prozent des Umsatzes blieben mit 1,8% unverändert gegenüber dem Vorjahr.

Unser Programm *Fuel for Growth* zielte auf Einsparungen in Höhe von CHF 0,7 Milliarden im Jahr 2025 ab; diese sollen bis Ende 2027 auf CHF 3,0 Milliarden wachsen, entsprechend dem in der Medienmitteilung zu den ersten neun Monaten 2025 angekündigten angehobenen Ziel. Im Jahr 2025 erzielten wir im Rahmen dieses Programms Einsparungen in Höhe von CHF 1,1 Milliarden CHF und übertrafen damit den Plan um mehr als CHF 350 Millionen. Darüber hinaus erzielten wir im Rahmen der laufenden Effizienzsteigerungen 2025 Einsparungen von über CHF 1 Milliarde, die nicht unter *Fuel for Growth* aufgeführt sind.

Zugrunde liegendes operatives Ergebnis und operatives Ergebnis

In Millionen CHF

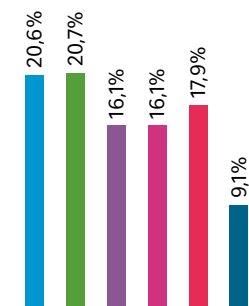
In % des Umsatzes



- Zugrunde liegendes operatives Ergebnis
- Operatives Ergebnis

Zugrunde liegendes operatives Ergebnis nach operativen Segmenten

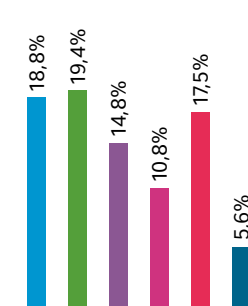
In % des Umsatzes



- Zone AMS
- Zone AOA
- Zone EUR
- Nestlé Health Science
- Nespresso
- NW&PB

Operatives Ergebnis nach operativen Segmenten

In % des Umsatzes



Das zugrunde liegende operative Ergebnis betrug CHF 14,4 Milliarden, was einem Rückgang von 8,4% entspricht. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge betrug 16,1%, was einem Rückgang von 110 Basispunkten auf publizierter Basis und einem Rückgang von 100 Basispunkten zu konstanten Wechselkursen entspricht. Der Rückgang der zugrunde liegenden operativen Ergebnismarge gegenüber dem Vorjahr war in erster Linie auf die Auswirkungen der Inflation der Inputkosten auf die Bruttogewinnmarge sowie auf den Anstieg der Werbe- und Marketingausgaben und die Auswirkungen von Zöllen zurückzuführen, die teilweise durch Preisanpassungen und Kosteneinsparungsmassnahmen ausgeglichen wurden.

Die Restrukturierungskosten und sonstige Nettoaufwendungen beliefen sich auf CHF 1,7 Milliarden, verglichen mit CHF 1,1 Milliarden im Jahr 2024. Der Anstieg war hauptsächlich auf Wertbeeinträchtigungen, Rechtsstreitigkeiten und Rückstellungen für Bestandsabschreibungen aufgrund des Rückrufs von Säuglingsnahrung zurückzuführen. Das operative Ergebnis betrug CHF 12,7 Milliarden, was einem Rückgang von 13,4% entspricht. Die operative Ergebnismarge betrug 14,2%, was einem Rückgang um 180 Basispunkte auf publizierter Basis entspricht.

Nettofinanzaufwand und Ertragssteuern

Der Nettofinanzaufwand lag 2025 bei CHF 1,5 Milliarden und damit auf dem Niveau von 2024. Der durchschnittliche Finanzierungsaufwand betrug sowohl 2025 als auch 2024 2,6%.

Der ausgewiesene Steuersatz der Gruppe lag bei 24,6%, verglichen mit 25,0% im Vorjahr. Der Rückgang ist auf niedrigere einmalige Steuerbelastungen im Vergleich zu 2024 zurückzuführen. Der zugrunde liegende Steuersatz der Gruppe lag bei 22,1%, verglichen mit 21,9% im Vorjahr.

Reingewinn und Gewinn je Aktie

Der Reingewinn sank um 17,0% auf CHF 9,0 Milliarden. Der Basisgewinn je Aktie sank um 16,3% auf CHF 3.51, was auf den niedrigeren Reingewinn zurückzuführen ist.

Der zugrunde liegende Reingewinn betrug CHF 11,4 Milliarden, was einem Rückgang von 8,2% auf publizierter Basis und von 2,7% zu konstanten Wechselkursen entspricht. Der zugrunde liegende Gewinn je Aktie lag bei CHF 4.42, was einem Rückgang von 7,3% auf publizierter Basis und von 1,8% zu konstanten Wechselkursen entspricht.

Kursentwicklung der Nestlé AG 2025

In CHF



- Nestlé AG Aktie
- Nestlé relativ zum Swiss Market Index

Geldfluss

Die aus der Geschäftstätigkeit generierten Zahlungsmittel sanken von CHF 19,6 Milliarden im Jahr 2024 auf CHF 16,9 Milliarden. Der freie Geldfluss belief sich auf CHF 9,2 Milliarden gegenüber CHF 10,7 Milliarden im Vorjahreszeitraum, wobei der Rückgang in erster Linie auf ein niedrigeres bereinigtes EBITDA und einen negativen Beitrag aus der Entwicklung des Umlaufvermögens zurückzuführen ist, was durch geringere Ausgaben für Sachanlagen teilweise ausgeglichen wurde. Dieses Resultat beim freien Geldfluss widerspiegelt die starke Leistung im zweiten Halbjahr. Der freie Geldfluss belief sich im ersten Halbjahr auf CHF 2,3 Milliarden und wurde durch die Auswirkungen der steigenden Inputkosten auf das Umlaufvermögen sowie durch Massnahmen zur Abmilderung der Zölle negativ beeinflusst. Im zweiten Halbjahr erzielten wir einen freien Geldfluss von CHF 6,8 Milliarden, unterstützt durch Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz des Umlaufvermögens und zur Stärkung der Disziplin bei den Ausgaben für Sachanlagen.

Dividende

An der ordentlichen Generalversammlung am 16. April 2026 wird der Verwaltungsrat eine Dividende von CHF 3.10 je Aktie vorschlagen, eine Erhöhung um 5 Rappen. Nestlé hat die Dividende in Schweizer Franken in den letzten 66 Jahren immer entweder beibehalten oder erhöht, und wir halten an unserer Dividendenpolitik fest.

Nettoverschuldung

Die Nettoverschuldung betrug per 31. Dezember 2025 CHF 51,4 Milliarden, gegenüber CHF 60,0 Milliarden am 30. Juni 2025 und CHF 56,0 Milliarden am 31. Dezember 2024. Der Rückgang widerspiegelt die starke Generierung von freiem Geldfluss im zweiten Halbjahr und eine ausserordentliche Ausschüttung von CHF 2,0 Milliarden von unserem Joint Venture Froneri sowie positive Wechselkurseffekte.

Gesamtkapitalrendite

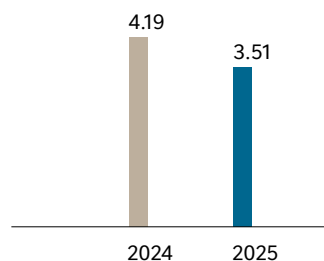
Die Gesamtkapitalrendite lag bei 12,7% verglichen mit 14,1% im Jahr 2024. Dieser Rückgang ist auf das niedrigere Betriebsergebnis und die höheren Wertbeeinträchtigungen zurückzuführen, die teilweise durch eine niedrigere Basis des investierten Kapitals kompensiert wurden.

Akquisitionen und Veräusserungen, Minderheitsbeteiligungen und Joint Ventures

Im Jahr 2025 stockten wir unsere Beteiligung an zwei Unternehmen auf, die aus früheren Akquisitionen hervorgegangen waren. In China erwarben wir alle ausstehenden Minderheitsanteile des Süsswarenherstellers Hsu Fu Chi, und bei Nestlé Health Science haben wir unsere Mehrheitsbeteiligung an Orgain, einem führenden Unternehmen im Bereich der pflanzlichen Ernährung, weiter erhöht, da wir im Rahmen der ursprünglichen Akquisitionsstruktur eine entsprechende Option hatten. In Südkorea lösten wir die Kontrolle über unser Purina-Geschäft aus der bestehenden Joint-Venture-Struktur heraus und integrierten es in Nestlé South Korea. Im vierten Quartal 2025 veräusserten wir unseren verbleibenden Anteil an dem 2019 gegründeten Herta-Joint-Venture. Dies erfolgte im Rahmen unserer regelmässigen Überprüfung kleinerer nicht zum Kerngeschäft gehörender Vermögenswerte auf Möglichkeiten zur Vereinfachung und Wertfreisetzung.

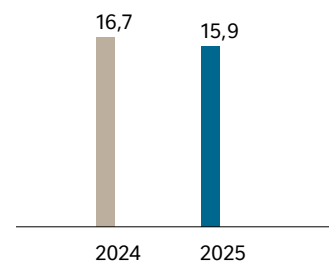
Gewinn je Aktie

In CHF

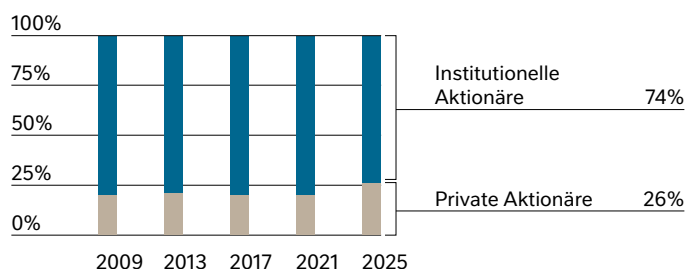


Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

In Milliarden CHF



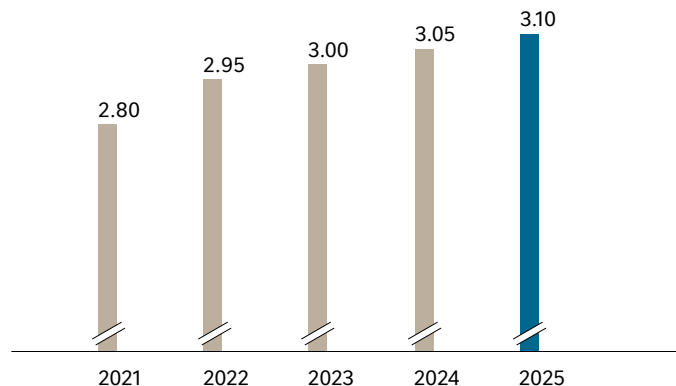
Aktienkapital nach Anlegerkategorie, langfristige dynamische Entwicklung (a)



(a) Prozentsatz aller eingetragenen Namenaktien. Eingetragene Namenaktien entsprechen 45,4% des gesamten Aktienkapitals. Die Zahlen sind gerundet; Stand 31. Dezember 2025.

Dividende je Aktie

In CHF



Rückruf von Säuglingsnahrung

Im Januar 2026 leitete Nestlé einen weltweiten vorsorglichen Rückruf von Chargen von Säuglingsnahrung ein, nachdem festgestellt wurde, dass es Cereulid enthielt, verursacht durch eine Zutat, die von einem globalen Branchenlieferanten bezogen wurde. Ausführliche Informationen über den Rückruf und den Zeitplan finden Sie unter www.nestle.com/ask-nestle.

Nestlé hält strenge Qualitätsstandards und Sicherheitsprotokolle ein, die weit über die guten Herstellungspraktiken (Good Manufacturing Practices) und die geltenden Vorschriften hinausgehen, auch im Hinblick auf den Umgang mit dem Risiko von Cereulid in Säuglingsnahrung. Durch den Rückruf wurden alle Produktchargen entfernt, die möglicherweise einen Cereulidgehalt von $\geq 0,2$ ng/g im Säuglingsnahrungspulver haben könnten. Dies ist strenger als der von der EU seit Kurzem festgelegte Grenzwert für Rückrufe von 0,43 ng/g, der nun in der EU eingeführt wird.

Nestlé hat die Rückrufaktion abgeschlossen, und wir konzentrieren uns jetzt darauf, die Bestände wieder aufzufüllen. Die Produktion wurde in allen Säuglingsnahrungsfabriken

wieder aufgenommen, wobei alternative Zutatenlieferanten genutzt werden und umfangreiche Tests vor, während und nach der Produktion durchgeführt werden. Unsere obersten Prioritäten sind Qualität, Produktsicherheit und Einhaltung der Vorschriften, und alle unsere auf dem Markt befindlichen Produkte sind sicher.

Ausblick

Das organische Wachstum wird voraussichtlich im Bereich von etwa 3% bis hin zu 4% liegen, wobei das interne Realwachstum (RIG) aufgrund unserer fokussierten Wachstumspläne gegenüber 2025 zunehmen wird. Darin enthalten ist die erwartete Auswirkung von Produktrückgaben und Bestandslücken in Höhe von etwa –20 Basispunkten aufgrund des Rückrufs von Säuglingsnahrung. Zusätzliche Auswirkungen sind ungewiss und könnten das organische Wachstum in Richtung des unteren Endes der Spanne treiben. Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge wird sich voraussichtlich gegenüber 2025 verbessern und im zweiten Halbjahr ansteigen. Der freie Geldfluss wird voraussichtlich über CHF 9 Milliarden liegen.

Umsatz, Mitarbeitende und Fabriken nach geografischer Aufteilung

	Umsatz		Mitarbeitende		Fabriken	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
AMS	48,9%	48,0%	37,0%	37,8%	121	121
AOA	26,9%	26,8%	34,1%	33,1%	123	123
EUR (a)	24,2%	25,2%	28,9%	29,1%	93	91

(a) 8485 Mitarbeitende in der Schweiz 2025 (2024: 8566 Mitarbeitende).

Mitarbeitende nach Tätigkeitsbereichen

In Tausenden

	2024	2025
Fabriken	139	137
Verwaltung und Verkauf	138	134
Total	277	271

Übersicht nach Zonen, Nestlé Health Science, Nespresso und Nestlé Waters & Premium Beverages

Zone Nord- und Südamerika (AMS)

Umsatz	CHF 34,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 2,8%
Internes Realwachstum	+ 0,1%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	20,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 130 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	18,8%
Operative Ergebnismarge	-260 Basispunkte

Highlights 2025: Die Zone Nord- und Südamerika erzielte ein breit abgestütztes organisches Wachstum von 2,8% für das Gesamtjahr, mit einem positiven internen Realwachstum trotz eines schwierigen makroökonomischen Umfelds und verhaltener Konsumentenstimmung. In Nordamerika wurde das Wachstum vom internen Realwachstum angetrieben, und die Marktanteilsentwicklung verbesserte sich weiter. In Lateinamerika wurde das Wachstum durch Preisanpassungen bei Süswaren und Kaffee sowie die anhaltende Dynamik im Ausser-Haus-Markt getragen.

Highlights Q4-25: Im vierten Quartal erzielte die Zone ein solides, ausgewogenes organisches Wachstum von 3,7%, mit Preisanpassungen von 2,4% und einem internen Realwachstum von 1,3%. In Nordamerika lag das organische Wachstum bei 2,5%, wovon 2,4% auf das interne Realwachstum entfielen. Die fortlaufende Verbesserung des internen Realwachstums wurde von Produkten für Heimtiere vorangetrieben, mit einer besonderen Stärke bei Nassprodukten für Katzen, da die Kapazitäten nach den Einschränkungen zu Jahresbeginn anliefen, und unterstützt durch Kundeneinkäufe im Vorfeld einer Preiserhöhung am 1. Januar. In Lateinamerika wurde das Wachstum weiterhin von Preisanpassungen bei Kaffee und Süswaren getragen.

Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 2,8%, mit einem internen Realwachstum von 0,1% und Preisanpassungen von 2,8%.
- Der publizierte Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr auf CHF 34,5 Milliarden, angetrieben durch negative Wechselkurseffekte von 7,3%.

Zone AMS

In Millionen CHF

	2024 *	2025	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Vereinigte Staaten von Amerika und Kanada	24 247	23 073	66,9%		
Lateinamerika und Karibik	11 888	11 409	33,1%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	6 303	6 310	18,3%		
Wasserprodukte	1	1	0,0%		
Milchprodukte und Speiseeis	5 909	5 533	16,0%		
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	5 197	4 776	13,8%		
Süswaren	3 125	3 157	9,2%		
Produkte für Heimtiere	13 008	12 433	36,1%		
Nutrition-Produkte und Health Science	2 592	2 272	6,6%		
Gesamtumsatz	36 135	34 482		+0,1%	+2,8%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	7 918	7 118	20,6%		
Operatives Ergebnis	7 738	6 474	18,8%		
Erwerb von Anlagevermögen	3 924	2 360	6,8%		

* Die Zahlen 2024 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 36.

- In Nordamerika betrug das organische Wachstum 1,0%, mit einem internen Realwachstum von 0,8% und Preisanpassungen von 0,2%. In Lateinamerika betrug das organische Wachstum 6,7%, mit einem internen Realwachstum von –1,4% und Preisanpassungen von 8,0%.
- Aufgeschlüsselt nach Märkten war in fast allen Regionen Wachstum zu verzeichnen, angeführt von Brasilien und den Vereinigten Staaten.
- Der Marktanteil verbessert sich weiter, angeführt von Zuwächsen in Nordamerika, insbesondere bei portioniertem und löslichem Kaffee, Kaffeezusätzen und Tiefkühlkost. In Lateinamerika verzeichneten wir Marktanteilsverluste bei Süswaren, ungekühlten Milchprodukten und löslichem Kaffee.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge ging um 130 Basispunkte auf 20,6% zurück, was auf steigende Inputkosten, verstärkte Konsumenteninvestitionen sowie negative Wechselkurs- und Zolleffekte zurückzuführen ist, die die Preisanpassungen und Effizienzsteigerungen mehr als ausglich.
- Verhalten entwickelte, was sich auf Mainstream-Marken und Snacks auswirkte.
- Der Umsatz im Bereich Säuglings- und Babynahrung ging im Berichtszeitraum zurück, was auf die anhaltenden Schwierigkeiten bei *Gerber* und Lieferengpässe bei *Nido* im ersten Halbjahr zurückzuführen ist.
- Im Tiefkühlgeschäft ist das Wachstum weiterhin negativ, die Trends verbessern sich jedoch weiter, mit Marktanteilsgewinnen bei *Stouffer's* und *DiGiorno*.

Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025

- Getränke (einschliesslich Kaffee und Kaffeezusätze) verzeichneten ein hohes einstelliges Wachstum mit starken Preisanpassungen und einem positiven internen Realwachstum. *Nescafé* und Kaffeezusätze erwiesen sich als wichtige Wachstumstreiber.
- Süswaren erzielten ein hohes einstelliges Wachstum, angeführt von den Preisanpassungen bei *Garoto* (Brasilien) und *Tollhouse* (Vereinigte Staaten). Das interne Realwachstum war negativ, verbesserte sich aber im zweiten Halbjahr, unterstützt durch Massnahmen, um die Preiselastizität bei Schokolade zu bewältigen und durch die Expansion bei Chocobakery.
- Nestlé Professional erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum, angetrieben durch breit abgestützte Beiträge aus ganz Lateinamerika.
- Das Wachstum bei Produkten für Heimtiere fiel in der gesamten Zone solide aus. Angeführt wurde das Wachstum von Nassprodukten für Katzen in den Vereinigten Staaten, das durch neue Produktionskapazitäten im vierten Quartal unterstützt wurde, nachdem der grösste Teil des Jahres von Lieferengpässen geprägt war. Die Kategorie Nassprodukte für Katzen entwickelte sich nach wie vor positiv, während Hundefutter sich weiterhin

Zone Asien, Ozeanien und Afrika (AOA)

Umsatz	CHF 20,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 3,2%
Internes Realwachstum	+ 0,8%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	20,7%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 130 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	19,4%
Operative Ergebnismarge	- 190 Basispunkte

Highlights 2025: In der Zone Asien, Ozeanien und Afrika war das organische Wachstum von 3,2% in allen Märkten breit abgestützt, mit Ausnahme von Greater China. Der stärkste Beitrag kam aus der Region Zentral- und Westafrika, aus Südasien und den Philippinen. In Greater China gingen die Umsätze in einem deflationären Markt zurück, während wir unsere Handelsbestände korrigieren und unser Betriebsmodell neu definieren. Nach Kategorien widerspiegelte das Wachstum in der Zone AOA die stärkere Performance bei Kaffee und Kulinarikprodukten im zweiten Halbjahr, zusammen mit dem vom internen Realwachstum getragenen Wachstum bei Süswaren.













Highlights Q4-25: Das organische Wachstum lag bei 4,6%, die Preisanpassungen bei 2,6% und das interne Realwachstum bei 2,0%. In der Zone AOA ohne Greater China erreichte das organische Wachstum 8,6% und setzte damit den Trend der fortlaufenden Verbesserung der ersten neun Monate fort; das interne Realwachstum von 5,5% im vierten Quartal ist das stärkste seit 2020, selbst wenn man die positiven Auswirkungen des Zeitpunkts des Ramadan ausklammert. In Greater China lag das organische Wachstum im vierten Quartal bei -7,0% und verbesserte sich damit im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Quartalen aufgrund der geringeren Auswirkungen der Korrektur der Handelsbestände.

Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 3,2%, mit einem internen Realwachstum von 0,8% und Preisanpassungen von 2,5%.
- Der publizierte Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr auf CHF 20,6 Milliarden, verursacht durch negative Wechselkurseffekte von 5,8%.
- In der Zone Asien, Ozeanien und Afrika ohne Greater China betrug das organische Wachstum 6,1%, mit einem

Zone AOA

In Millionen CHF

	2024 *	2025	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
ASEAN-Märkte	6 325	6 327	 30,8%		
Greater China	4 931	4 383	 21,3%		
Ozeanien und Japan	2 740	2 682	 13,0%		
Südasiatischer Subkontinent	2 987	2 934	 14,3%		
Naher Osten und Afrika	4 194	4 227	 20,6%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	6 448	6 543	 31,8%		
Wasserprodukte	4	1	 0,0%		
Milchprodukte und Speiseeis	4 095	3 787	 18,4%		
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	3 223	3 184	 15,5%		
Süswaren	2 137	2 136	 10,4%		
Produkte für Heimtiere	804	737	 3,6%		
Nutrition-Produkte und Health Science	4 466	4 165	 20,3%		
Gesamtumsatz	21 177	20 553		+0,8%	+3,2%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 658	4 254	20,7%		
Operatives Ergebnis	4 506	3 985	19,4%		
Erwerb von Anlagevermögen	957	881	4,3%		

*Die Zahlen 2024 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 36.

internen Realwachstum von 2,3% und Preisanpassungen von 3,8%. In Greater China betrug das organische Wachstum –6,4%, mit einem internen Realwachstum von –4,5% und Preisanpassungen von –1,9%.

- Marktanteilsgewinne wurden bei Süsswaren, Kakao-Malz-Getränken und Produkten für Heimtiere erzielt, während löslicher Kaffee und ungekühlte Kulinarikprodukte einen kontinuierlichen Aufwärtstrend verzeichneten.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge ging um 130 Basispunkte auf 20,7% zurück, was vor allem auf die gestiegenen Herstellungskosten der verkauften Produkte infolge der Rohstoffinflation bei Kaffee und Kakao, sowie auf die erhöhten Investitionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Handel und zum Markenaufbau zurückzuführen ist.

Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025

- Kaffee verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum, bedingt durch Preisanpassungen. Den grössten Beitrag zum Wachstum leisteten lösliche *Nescafé*-Produkte, mit einer anhaltend starken Dynamik bei kaltem Kaffee über *Nescafé* Espresso Concentrate und trinkfertigem Kaffee.
- Süsswaren wuchsen im hohen einstelligen Bereich, angetrieben von *KitKat*, mit allgemeinen Marktanteilsgewinnen und positivem Wachstum in den meisten Märkten. Chocobakery wurde in mehreren Märkten eingeführt und entwickelt sich gut.
- Kulinarikprodukte verbuchten ein mittleres einstelliges Wachstum, angetrieben von der soliden Umsatzdynamik und Marktanteilsgewinnen bei *Maggi*, angeführt von Kulinarikprodukten und Nudeln.
- Nestlé Professional erzielte ein mittleres einstelliges Wachstum in allen Regionen und Kategorien, das von Milchprodukten und Kaffee angeführt wurde.
- Das Wachstum bei Säuglings- und Babynahrung sowie Milchprodukten lag im niedrigen einstelligen Bereich, angeführt von zweistelligen Zuwächsen bei *Milo* und *NAN* in den meisten Regionen, teilweise ausgeglichen durch *illumina*.
- Das Wachstum bei Produkten für Heimtiere war negativ, was auf Bestandskorrekturen in Greater China und ein schwaches Ergebnis der Kategorie in den Industrieländern zurückzuführen war; andere aufstrebende Märkte erzielten ein starkes zweistelliges Wachstum, abgestützt durch erhöhte strategische Investitionen.

Zone Europa (EUR)

Umsatz	CHF 17,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 4,3%
Internes Realwachstum	+ 0,4%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	16,1%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 180 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	14,8%
Operative Ergebnismarge	- 140 Basispunkte

Highlights 2025: In der Zone Europa lagen das organische Wachstum bei 4,3% und das interne Realwachstum bei 0,4%. Das Wachstum war breit abgestützt in den meisten Kategorien und Märkten, angetrieben von Kaffee und Süswaren, mit gezielten Preisanpassungen, um den steigenden Inputkosten entgegenzuwirken, und durch das vom internen Realwachstum getragene Wachstum bei Produkten für Heimtiere. Die Marktanteile entwickelten sich in den meisten Kategorien positiv. Insgesamt bleibt das Umfeld wettbewerbsintensiv, wobei der Schwerpunkt vor allem bei den Einzelhändlern in einigen Märkten deutlich auf der Schaffung von Mehrwert für die Konsumenten liegt.

Highlights Q4-25: Im vierten Quartal lag das organische Wachstum bei 4,4%, mit Preisanpassungen von 4,2% und einem internen Realwachstum von 0,2%. Das organische Wachstum wurde von Kaffee und Süswaren getragen. Bei Kaffee lag das organische Wachstum im hohen einstelligen Bereich und war gegenüber dem dritten Quartal 2025 aufgrund einer schwierigeren Vergleichsbasis weniger stark. Bei Süswaren verbesserten sich organisches Wachstum und internes Realwachstum weiter, angetrieben durch geringere Elastizitätseffekte bei Konsumenten. Produkte für Heimtiere entwickelten sich weiterhin gut und erzielten in den meisten wichtigen Märkten ein mittleres bis hohes einstelliges internes Realwachstum, während Kulinarikprodukte sich weiterhin verhalten entwickelten. Nach Märkten war das Wachstum in den meisten grösseren Märkten solide, mit einer anhaltenden Verbesserung von organischem Wachstum und internem Realwachstum in Grossbritannien und Irland sowie Frankreich, und einer Verbesserung in Deutschland.

Zone EUR

In Millionen CHF

	2024 *	2025	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Westeuropa	11 596	11 630	66,2%		
Osteuropa	3 993	4 347	24,7%		
Türkiye und Israel	1 493	1 604	9,1%		
Getränke in flüssiger und Pulverform	4 872	5 162	29,4%		
Milchprodukte und Speiseeis	377	365	2,1%		
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte	2 292	2 154	12,2%		
Süswaren	3 141	3 356	19,1%		
Produkte für Heimtiere	5 070	5 237	29,8%		
Nutrition-Produkte und Health Science	1 330	1 307	7,4%		
Gesamtumsatz	17 082	17 581		+0,4%	+4,3%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 063	2 834	16,1%		
Operatives Ergebnis	2 760	2 600	14,8%		
Erwerb von Anlagevermögen	1 345	978	5,6%		

* Die Zahlen 2024 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 36.

Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 4,3%, mit einem internen Realwachstum von 0,4% und Preisanpassungen von 3,9%.
- Der publizierte Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr auf CHF 17,6 Milliarden, einschliesslich der negativen Auswirkungen von 2,6% durch Wechselkurseffekte.
- Das Wachstum war in den meisten Märkten und Kategorien positiv, wobei die stärksten Beiträge aus der Türkei, von der Iberischen Halbinsel, aus Frankreich sowie Süd- und Osteuropa kamen.
- Die Marktanteile entwickelten sich positiv, mit Zuwächsen bei Produkten für Heimtiere und einer verbesserten Entwicklung in den meisten anderen Kategorien.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge verringerte sich um 180 Basispunkte auf 16,1%, was auf eine niedrigere Bruttogewinnmarge zurückzuführen ist, wobei die operativen Effizienzgewinne durch eine Erhöhung der Werbe- und Marketingausgaben in das Wachstum reinvestiert wurden.

Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025

- Kaffee verzeichnete ein hohes einstelliges Wachstum, angeführt von Preisanpassungen, wobei das interne Realwachstum durch Elastizitätseffekte bei Konsumenten beeinflusst wurde. Den grössten Wachstumsbeitrag leisteten lösliche *Nescafé*-Produkte.
- Süsswaren verzeichneten ein hohes einstelliges Wachstum, das auf Preisanpassungen zurückzuführen ist, wobei das negative interne Realwachstum Elastizitätseffekte widerspiegelt. *KitKat* und *Dessert* verzeichneten beide ein zweistelliges Wachstum.
- Produkte für Heimtiere erzielten ein mittleres einstelliges Wachstum. Das Wachstum wurde vom internen Realwachstum getragen und war in allen Märkten breit abgestützt, angeführt von *Felix*, *Pro Plan*, *Gourmet* und *Purina ONE*.
- Der Umsatz von Nestlé Professional wuchs im hohen einstelligen Bereich, angetrieben von Getränkelösungen.
- Säuglings- und Babynahrung verzeichnete ein positives Wachstum, das der gedämpften Dynamik der Kategorie entsprach.
- Kulinarikprodukte verzeichneten einen Umsatzrückgang, der durch das schwierige Kunden- und Wettbewerbsumfeld in einigen Märkten belastet wurde.

Nestlé Health Science

Umsatz	CHF 6,6 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 3,2%
Internes Realwachstum	+ 3,5%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	16,1%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	+ 210 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	10,8%
Operative Ergebnismarge	- 100 Basispunkte

Highlights 2025: Nestlé Health Science erzielte im Berichtsjahr ein vom internen Realwachstum getragenes Wachstum, angetrieben durch eine fokussiertere Umsetzung und die Optimierung des Portfolios. Das Wachstum war breit abgestützt über unsere drei Segmente, mit einer starken Leistung bei *Orgain* und *Pure Encapsulations*.

Highlights Q4-25: Im vierten Quartal lag das Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich, angetrieben durch Medical Nutrition und starke Konsumtrends bei *Orgain* und *Pure Encapsulations*. Dies wurde teilweise durch eine verhaltene Entwicklung bei *Garden of Life* und die Einstellung einiger Eigenmarken im Bereich Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS) ausgeglichen.

Wir haben die strategische Überprüfung unserer Mainstream- und Value-Marken im Bereich Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel abgeschlossen und treiben nun den Prozess zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Käufern für diese Geschäftsbereiche voran.

Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 3,2%, mit einem internen Realwachstum von 3,5% und Preisanpassungen von -0,3%.

- Der publizierte Umsatz ging um 2,8% auf CHF 6,6 Milliarden zurück, angetrieben durch negative Wechselkurseffekte von 5,6%.
- Die Marktanteilsverluste zeigten einen verbesserten Trend in allen Regionen, insbesondere in den Segmenten Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS) sowie Active Nutrition.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge stieg um 210 Basispunkte auf 16,1%, was auf eine Reduzierung der strukturellen Kosten und eine verbesserte Bruttogewinnmarge zurückzuführen ist.

Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum nach Produktkategorien für 2025

- Nach Regionen betrachtet, erzielte Nordamerika ein niedriges einstelliges Wachstum, während Europa und die übrigen Regionen ein mittleres einstelliges Wachstum verbuchten.
- Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsergänzungsmittel (VMS) verzeichneten ein positives Wachstum, das von den Premiummarken *Pure Encapsulations* und *Solgar* getragen wurde. Dies wurde teilweise durch die Einstellung einiger Eigenmarkenaktivitäten und Umsatzrückgänge bei einigen Mainstream- und Value-Marken ausgeglichen.
- Der Bereich Active Nutrition verzeichnete ein mittleres einstelliges Wachstum, das von der vom internen Realwachstum getragenen Innovationsdynamik und von Vertriebssteigerungen bei *Orgain* angetrieben und durch *Vital Proteins* teilweise ausgeglichen wurde.
- Medical Nutrition erzielte in allen Segmenten ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, mit starken Beiträgen von *Resource* und *Compleat*.

Nestlé Health Science

In Millionen CHF

	2024	2025	RIG (%)	OW (%)
Gesamtumsatz	6 739	6 551	+3,5%	+3,2%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	943	1 056	16,1%	
Operatives Ergebnis	794	709	10,8%	
Erwerb von Anlagevermögen	522	234	3,6%	

Nespresso

Umsatz	CHF 6,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 6,0%
Internes Realwachstum	+ 1,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	17,9%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	- 210 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	17,5%
Operative Ergebnismarge	+ 50 Basispunkte

Highlights 2025: Nespresso erzielte ein organisches Wachstum von 6,0%, getragen von Preisanpassungen und unterstützt durch das interne Realwachstum. Nordamerika blieb der wichtigste Wachstumstreiber mit zweistelligem Wachstum, starker Konsumentengewinnung und anhaltenden Marktanteilsgewinnen, unterstützt durch höhere Investitionen. In Westeuropa waren die Marktbedingungen weiterhin schwierig.

Highlights Q4-25: Im vierten Quartal betrug das organische Wachstum 4,2%, mit einem internen Realwachstum von -0,6% und Preisanpassungen von 4,8%. Das Wachstum wurde von den Vereinigten Staaten angetrieben, mit einem anhaltend zweistelligen, vom internen Realwachstum getragenen organischen Wachstum, das sich jedoch im Vergleich zum sehr starken dritten Quartal verlangsamte. In Europa bleibt das Umfeld wettbewerbsintensiv, mit einem weitgehend unveränderten organischen Wachstum, das eine gewisse Preiselastizität und die negativen Auswirkungen der Staffellung einiger Kundenaufträge widerspiegelt.

Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 6,0%, mit einem internen Realwachstum von 1,6% und Preisanpassungen von 4,4%.

- Der publizierte Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr auf CHF 6,5 Milliarden, trotz negativer Wechselkurseffekte von 4,6%.
- Die Marktanteilsgewinne in Nordamerika sorgten weiterhin für eine zunehmende starke Dynamik. In Europa stand der Marktanteil in den wichtigsten Märkten aufgrund der Wettbewerbsintensität nach wie vor unter Druck.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge ging um 210 Basispunkte auf 17,9% zurück, was auf höhere Herstellungskosten der verkauften Produkte im zweiten Halbjahr infolge der Inflation bei Kaffee und von Zöllen sowie auf einen deutlichen Anstieg der Marketinginvestitionen zur Unterstützung des Wachstums zurückzuführen ist.

Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum für 2025

- Nach Regionen betrachtet verzeichnete Nordamerika ein starkes zweistelliges Wachstum, getragen vom internen Realwachstum und angetrieben von erfolgreichen Marketingkampagnen, Kooperationen mit Prominenten sowie wirkungsvollen Innovationen. In Europa war das Wachstum positiv und wurde durch Preisanpassungen getragen.
- Aufgeschlüsselt nach Systemen wurde das Wachstum von *Vertuo* angetrieben. Die Ausser-Haus-Kanäle wuchsen im mittleren einstelligen Bereich, angeführt von einer starken Dynamik im Hotel-, Restaurant- und Catering-Sektor und einem Anstieg der Maschinenplatzierungen.
- Die digitale Transformation war nach wie vor einer der wichtigsten Faktoren. Die Einführung der Nespresso-App trug zur Erhöhung des Warenkorbwerts und der Kaufhäufigkeit bei, *Starbucks* wurde im Direktvertrieb sehr gut angenommen, während E-Retail und E-Marktplätze die wichtigsten Wachstumstreiber des Business-to-Consumer-Kanals waren.

Nespresso

In Millionen CHF

	2024	2025	RIG (%)	OW (%)
Gesamtumsatz	6 378	6 481	+ 1,6%	+ 6,0%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 278	1 160	17,9%	
Operatives Ergebnis	1 081	1 136	17,5%	
Erwerb von Anlagevermögen	448	357	5,5%	

Nestlé Waters & Premium Beverages (NW&PB)

Umsatz	CHF 3,5 Milliarden
Organisches Wachstum	+ 5,3%
Internes Realwachstum	+ 2,6%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	9,1%
Zugrunde liegende operative Ergebnismarge	0 Basispunkte
Operative Ergebnismarge	5,6%
Operative Ergebnismarge	-250 Basispunkte

Highlights 2025: Nestlé Waters & Premium Beverages erzielte ein organisches Wachstum von 5,3%, mit einem internen Realwachstum von 2,6% und Preisanpassungen von 2,7%. Das Ergebnis war breit abgestützt über alle Regionen, Marken und Vertriebskanäle hinweg. Das Wachstum wurde von *Maison Perrier* und *Sanpellegrino* sowie von Ausser-Haus-Kanälen angetrieben.

Highlights Q4-25: Im vierten Quartal betrug das organische Wachstum 8,3%, mit einem internen Realwachstum von 4,5% und Preisanpassungen von 3,8%. Das vierte Quartal 2025 war das vierte Quartal mit einem positiven internen Realwachstum und das stärkste Quartal des Jahres. Die Leistung war breit abgestützt, unterstützt durch eine schwächere Vergleichsbasis, mit besonderer Stärke in Nord- und Südamerika und bei Premium-Getränken, angeführt von *Maison Perrier* und *Sanpellegrino*.

Wir kommen mit der teilweisen Veräusserung des Geschäfts voran und haben begonnen, mit potenziellen Partnern in Kontakt zu treten.

Zusammenfassung der Segmentergebnisse für 2025

- Das organische Wachstum betrug 5,3%, mit einem internen Realwachstum von 2,6% und Preisanpassungen von 2,7%.
- Der publizierte Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr auf CHF 3,5 Milliarden, trotz negativer Wechselkurseffekte von 5,2%.
- Weitere Marktanteilsgewinne wurden bei *S.Pellegrino* und *Perrier* erzielt.
- Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge blieb mit 9,1% gegenüber dem Vorjahr unverändert, da die höheren Investitionen in die Premium-Getränkemarken durch operative Kosteneinsparungen ausgeglichen wurden.

Wichtigste Beiträge zum organischen Wachstum für 2025

- Nach Regionen betrachtet, verzeichnete die Region Nord- und Südamerika ein hohes einstelliges Wachstum, während Asien, Ozeanien und Afrika sowie Europa ein mittleres einstelliges Wachstum verbuchten.
- Die Premium-Getränke übertrafen weiterhin die Erwartungen mit einem starken zweistelligen Wachstum, angetrieben durch die internationale Expansion von *Maison Perrier*, das nun in 80 Märkten vertreten ist, und durch die Einführung von *Sanpellegrino*-Innovationen in den Sortimenten CIAO! und Zero.
- Bei Wasserprodukten verzeichneten wir ein solides Wachstum bei unseren internationalen Premium-Marken, darunter *Maison Perrier*, *S.Pellegrino* und *Acqua Panna*, das teilweise durch ein schwächeres Ergebnis von *Perrier* ausgeglichen wurde, was auf anhaltende Lieferengpässe zurückzuführen ist.










NW&PB

In Millionen CHF

	2024	2025	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Getränke in flüssiger und Pulverform	376	422	11,9%		
Wasserprodukte	3 175	3 126	88,1%		
Gesamtumsatz	3 551	3 548		+2,6%	+5,3%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	323	322	9,1%		
Operatives Ergebnis	286	199	5,6%		
Erwerb von Anlagevermögen	156	163	4,6%		

Übersicht nach Produktkategorien

In Millionen CHF

	2024 *	2025	Anteil am Gesamtumsatz (%)	RIG (%)	OW (%)
Getränke in flüssiger und Pulverform					
Löslicher Kaffee / Kaffeesysteme	16 679	17 171	 68,3%		
Übrige	7 919	7 973	 31,7%		
Gesamtumsatz	24 598	25 144		+0,7%	+7,3%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 920	4 324	17,2%		
Operatives Ergebnis	4 499	4 183	16,6%		
Wasserprodukte					
Gesamtumsatz	3 180	3 128		+1,0%	+3,9%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	279	288	9,2%		
Operatives Ergebnis	241	166	5,3%		
Milchprodukte und Speiseeis					
Milchprodukte	9 597	8 923	 92,0%		
Speiseeis	800	775	 8,0%		
Gesamtumsatz	10 397	9 698		+0,8%	+1,3%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 442	2 229	23,0%		
Operatives Ergebnis	2 393	2 154	22,2%		
Nutrition-Produkte und Health Science					
Gesamtumsatz	15 137	14 304		+0,1%	+0,6%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	3 006	2 825	19,7%		
Operatives Ergebnis	2 771	1 922	13,4%		
Fertiggerichte und Kulinarikprodukte					
Tiefkühl- und gekühlte Produkte	4 304	3 929	 38,8%		
Kulinarische und andere Produkte	6 407	6 185	 61,2%		
Gesamtumsatz	10 711	10 114		-0,2%	-0,4%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	2 137	1 977	19,5%		
Operatives Ergebnis	2 000	1 850	18,3%		
Süßwaren					
Schokolade	6 567	6 862	 78,9%		
Zuckerkonfekt	668	624	 7,2%		
Snacks und Biskuits	1 214	1 210	 13,9%		
Gesamtumsatz	8 449	8 696		-0,7%	+8,2%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	1 299	1 107	12,7%		
Operatives Ergebnis	1 190	1 005	11,6%		
Produkte für Heimtiere					
Gesamtumsatz	18 882	18 406		+2,6%	+2,2%
Zugrunde liegendes operatives Ergebnis	4 087	4 000	21,7%		
Operatives Ergebnis	4 047	3 808	20,7%		

* Die Zahlen 2024 wurden angepasst, siehe Vorwort auf Seite 36.

Getränke in flüssiger und Pulverform waren mit einem organischen Wachstum von 7,3% nach wie vor der grösste Wachstumsträger nach Kategorie, was vor allem auf Preisanpassungen zurückzuführen ist, da wir Massnahmen ergriffen haben, um den steigenden Inputkosten bei Kaffee entgegenzuwirken. *Nescafé* und *Nespresso* leisteten den grössten Wachstumsbeitrag. Das interne Realwachstum blieb positiv, wobei nach den Preiserhöhungen nur eine begrenzte Elastizität zu beobachten war.

Süsswaren erzielten ein organisches Wachstum von 8,2%, das von Preisanpassungen getrieben und von *KitKat* angeführt wurde. Das negative interne Realwachstum widerspiegelt die kurzfristige Volumenschwäche, die aus der preisbedingten Elastizität resultiert.

Produkte für Heimtiere erzielten ein organisches Wachstum von 2,2%, das durch eine positivere Entwicklung im vierten Quartal des Jahres unterstützt wurde. Das Wachstum wurde durch Nass- und Trockenprodukte für Katzen angeführt und teilweise durch die Schwäche bei Trockenprodukten für Hunde ausgeglichen. Der Marktanteil wuchs weltweit, vor allem in Europa.

Milchprodukte und Speiseeis erzielten ein organisches Wachstum von 1,3%, angeführt von der soliden Entwicklung der Kulinarikmarken *Nestlé* und *La Lechera*.

Wasser erzielte ein organisches Wachstum von 3,9%, angeführt vom guten Ergebnis von *Maison Perrier* und *S.Pellegrino*.

Nutrition-Produkte und Health Science verzeichnete ein organisches Wachstum von 0,6%, wobei die starke Entwicklung von *NAN* und *Orgain* durch die verhaltene Leistung von *Gerber* und *illumina* teilweise ausgeglichen wurde.

Fertiggerichte und Kulinarikprodukte verzeichneten ein leicht negatives organisches Wachstum von -0,4%, das auf die Schwäche der Kategorie im US-Tiefkühlgeschäft zurückzuführen ist und durch das Wachstum bei *Maggi* teilweise ausgeglichen wurde.

Hauptrisiken und Unwägbarkeiten

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

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

Nestlé steht zudem im Dialog mit externen Anspruchsgruppen, um mehr über die Themen zu erfahren, die ihnen am wichtigsten sind. Eine doppelte Relevanzanalyse (im *Non-Financial Statement* detailliert erläutert) hilft uns, uns auf die Auswirkungen, Risiken und Chancen im Bereich Nachhaltigkeit zu konzentrieren, die für Nestlé und für unsere Anspruchsgruppen am relevantesten sind. So kann sichergestellt werden, dass bei der unternehmensweiten Prüfung von Risiken und Chancen auch breitere Nachhaltigkeitsfragen berücksichtigt werden.

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

Wir haben uns bei klimabedingten Risiken und Chancen zur Transparenz verpflichtet und wollen die nötigen Massnahmen ergreifen. Wir haben unsere Berichterstattung entsprechend den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) angepasst. Sie ist in unserem *Non-Financial Statement* zu finden.

Den nachfolgend aufgeführten Risiken wurde die höchste Relevanz für unser Geschäft und unsere Ergebnisse zugemessen. Viele der langfristigen Risikominderungsstrategien werden in unserem *Non-Financial Statement* detaillierter dargestellt.

Hauptrisiko *	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
Geschäftstransformation	Versagen bei der erfolgreichen Umsetzung strategischer Transformationen (z. B. umfangreiche Change-Management-Initiativen, Restrukturierungsprogramme oder Fusionen und Akquisitionen) oder Investitionen (neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Kategorien oder geografische Expansion)	<ul style="list-style-type: none"> – Nichteintreten des erwarteten Nutzens – Wertbeeinträchtigungen – Belastung der Stimmung und/oder des Engagements der Mitarbeitenden – Weitreichendere Risiken für die Gruppe – Akzeptanz eines höheren Risiko-Ertrags-Verhältnisses 	<ul style="list-style-type: none"> – Betreuung von Transformationen durch Mitglieder der Konzernleitung mit abgestimmten Zielen und den erforderlichen Ressourcen, um ihre erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen – Abstimmung der Investitionsentscheidungen der Gruppe mit der Strategie und Priorisierung anhand ihres langfristigen Wertschöpfungspotenzials
Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> – Klimabedingte physische Beeinträchtigungen (z. B. zunehmende Häufigkeit und Schwere von Wetterereignissen, veränderte Landnutzung, Abholzung, Biodiversitätsverlust usw.) – Klimabedingte vorübergehende Beeinträchtigungen (z. B. politische Massnahmen, technologische Veränderungen, Marktstimmung usw.), die unsere Geschäftstätigkeit und/oder die Konsumentennachfrage negativ beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> – Volatilität von Rohstoffangebot und -preisen aufgrund physischer Klimaveränderungen (z. B. Wasserstress, Hitzestress usw.) – Politische Massnahmen (z. B. CO₂-Abgaben, Landnutzungsbeschränkungen, Veränderungen bei Agrarsubventionen usw.), welche die Betriebskosten beeinträchtigen – Zunehmende Bedenken von Konsumenten und/oder Anspruchsgruppen im Zusammenhang mit dem Klimawandel, welche die Reputation des Unternehmens beeinträchtigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Umsetzung unseres Wegs zur «Grünen Null», einschliesslich des Nestlé Agriculture Framework und Nestlés grundlegenden Anforderungen für verantwortungsbewusste Beschaffung – Modellierung von Klimaszenarien entsprechend den TCFD-Anforderungen – Fortschritte bei den Abhilfe- und Anpassungsmassnahmen, die im <i>Non-Financial Statement</i> und in den Antworten von Nestlé auf den CDP-Fragebogen ausgewiesen werden
Konsumentenverhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Unvermögen, die sich verändernden Konsumentenverhaltensweisen und -gewohnheiten angemessen zu antizipieren, insbesondere bei der Berücksichtigung von Gesundheits- und Ernährungsfragen – Unvermögen, innovative relevante und konkurrenzfähige Produkte und Marken anzubieten, und/oder Unvermögen, schnell zu handeln 	<ul style="list-style-type: none"> – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Nichterreichen der Wachstumsziele, Marktanteilsverlust 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategische Ausrichtung von Nestlé auf Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden – Beschleunigung der konsumentenorientierten Innovation – Anwendung von ernährungswissenschaftlichem Know-how zur Verbesserung der Ernährung, der Gesundheit und des Wohlbefindens der Menschen – Verbessertes Zugang zu sicherer und erschwinglicher Nahrung
Corporate Governance	Nichteinhaltung und/oder Nichterfüllung der Erwartungen hinsichtlich unserer Governance-Mechanismen, -Verfahren und -Regeln für die Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Strafen und/oder Geldbussen – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Überwachung durch den Verwaltungsrat, unterstützt durch geeignete Ausschüsse – Angemessene Zuständigkeits- und Verantwortungsebenen – Organisatorische Grundsätze – Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften
Kunden- und Channel-Management	Unvermögen, Handelsbeziehungen über traditionelle und neue Kanäle aufzubauen und aufrechtzuerhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Reduzierter Vertrieb unserer Produkte an die Konsumenten – Eingeschränkte Möglichkeit, über den Preis die Marge zu beeinflussen – Nichterreichen der Wachstumsziele, Marktanteilsverlust 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategisches Kundenbeziehungsmanagement – Anhaltende Beschleunigung der Digitalisierung und Ausbau von E-Commerce und Online-Kommunikation

Hauptrisiko*	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
Umwelt	Nichteinhaltung oder -erfüllung von rechtlichen Vorgaben oder Erwartungen im Umweltbereich (z. B. Auswirkungen auf die Biodiversität, Nutzung natürlicher Ressourcen, Luftemissionen, Verschmutzung usw.)	<ul style="list-style-type: none"> – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Bussgelder und/oder Besteuerung von Produkten/Kategorien – Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen (z. B. beim Zugang zu Wasser usw.) – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Nestlé Environmental Requirements (NER) Standard – Unser Weg zur «Grünen Null» – Verfahren und Prozesse zur Einhaltung von Umweltvorschriften – Nestlé Agriculture Framework und Nestlés grundlegende Anforderungen für verantwortungsbewusste Beschaffung zur Unterstützung der Erhaltung und Wiederherstellung von Biodiversität und Bodengesundheit – Verpflichtungen zur Verbesserung der Effizienz unserer Betriebe (z. B. Übergang zu Energie aus erneuerbaren Quellen, Verringerung des Schadstoffausstosses usw.)
Ethik und Compliance	Mangelnde Integrität oder Verhalten, das unvereinbar mit unserem Unternehmenssinn und unseren Werten ist	<ul style="list-style-type: none"> – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Strafen und/oder Geldbussen – Rechtsstreitigkeiten – Verlust von Lizenzen 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Unternehmensgrundsätze</i> und <i>Code of Business Conduct</i> als Ausdruck unserer Verpflichtung zu Integrität – Compliance-Programm und -Systeme, einschliesslich Kommunikation, Schulung, Beschwerdeverfahren und Folgenmanagement
Geopolitische und soziale Faktoren	Instabilität und/oder Unsicherheit (z. B. politische Instabilität, Krieg, militärische Konflikte, Sanktionen, Zölle, Handelskriege, Boykotte, Pandemien oder Ausbruch von Krankheiten sowie beschäftigungs- und/oder infrastrukturbezogene Risiken usw.)	<ul style="list-style-type: none"> – Rückgang der Konsumnachfrage in Kategorien und/oder Kanälen – Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit von Nestlé in einem Land oder einer Region 	<ul style="list-style-type: none"> – Überwachungs-, Bereitschafts- und Reaktionsmechanismen – Kontinuitätspläne zur Abfederung von Ereignissen – Geografische Reichweite und breite Produktpalette von Nestlé – Dezentrale Managementstruktur
Gesundheit und Sicherheit	Nichteinhaltung der lokalen Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften und/oder fehlende Förderung sicherer, gesunder Arbeitsplätze in den Ländern, in denen Nestlé tätig ist	<ul style="list-style-type: none"> – Verletzungen oder Todesfälle – Berufskrankheiten oder Arbeitsunfälle – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Strafen und/oder Geldbussen – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Langfristige Initiativen, um sichere und gesunde Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu fördern – Nestlé Policy on Safety and Health at Work – Prozesse und Verfahren zur Einhaltung der Gesetze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz – Strategie für Gesundheit und Wohlbefinden für Mitarbeitende (z. B. <i>#HealthyLives</i>, um das Bewusstsein der Mitarbeitenden für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu stärken)
Menschenrechte	Unvermögen, Menschenrechtsverletzungen (z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, existenzsichernde Einkommen und Löhne, Vereinigungsfreiheit usw.) im direkten Betrieb und in der erweiterten Lieferkette zu identifizieren und/oder zu verhindern	<ul style="list-style-type: none"> – Negative Auswirkungen auf den Einzelnen – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Strafen und/oder Geldbussen – Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Richtlinien, Prozesse und Kontrollen zur Achtung und Förderung der Menschenrechte, einschliesslich der Nestlé Human Rights Policy sowie des Nestlé Human Rights Framework and Roadmap – Aktionspläne zu wichtigen Menschenrechtsfragen – Programme zur verantwortungsbewussten Beschaffung (z. B. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Nestlé Cocoa Plan</i> usw.) – Beschwerdeverfahren und Folgenmanagement

Hauptrisiko*	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
Makroökonomische Unsicherheit	Volatilität und/oder plötzliche Ereignisse, die sich auf makroökonomische Faktoren auswirken (z. B. Devisen, Zinssätze, Kapitalkosten, Kreditratings, Pensionsverpflichtungen usw.)	<ul style="list-style-type: none"> – Staatliche Eingriffe (z. B. Kapitalkontrollen, Preiskontrollen usw.), die den Betrieb und die finanzielle Leistung beeinflussen – Erschwerter Zugang zu Kapitalmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> – Erforderliche Governance, Richtlinien und Risikominderungsmaßnahmen, um Risiken aktiv zu verwalten, sowie eine langfristige Perspektive bei Finanzanlagen und Verbindlichkeiten
Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden	Unvermögen, in einem umkämpften, dynamischen Markt talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden	<ul style="list-style-type: none"> – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Unzureichende Fähigkeiten der Mitarbeitenden für das digitale Zeitalter – Nichterreichen der Wachstums- und Gewinnziele 	<ul style="list-style-type: none"> – Nestlé Employee Value Proposition, Nestlé Total Rewards Policy und Nestlé Human Resources Policy – Unternehmenssinn und Werte von Nestlé – Initiativen, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und Einbeziehung zu fördern – Entwicklung von Strategien, um den Anforderungen der sich verändernden Belegschaft gerecht zu werden
Wahrnehmung der Nahrungsmittelverarbeitung	Anhaltende negative Wahrnehmung der Gesundheitsfolgen von verarbeiteten Nahrungsmitteln und Getränken	<ul style="list-style-type: none"> – Zunehmende Regulierung und/oder Besteuerung der Branche/spezifischer Kategorien und/oder Zutaten – Abnahme des Vertrauens der Konsumenten in die Branche – Einschränkungen von Marketing, Kennzeichnung und Vertrieb – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategische Ausrichtung von Nestlé auf Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden – Neuformulierung zur Verbesserung des Nährwerts und zur Förderung klarer Kennzeichnung – Richtlinien, darunter die Nestlé Marketing Communication to Children und die Nestlé Policy for Implementing the WHO Code
Produkt- und Kunststoffverpackungen	Nichteinhaltung von aktuellen oder künftigen Vorschriften und Unvermögen, eine entsprechende Ersatzverpackung zu beschaffen und/oder neue innovative Lösungen zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Besteuerung, Verbot und/oder Auslistung von spezifischen Verpackungen (z. B. Einwegkunststoffe usw.) und/oder Verpackungselemente (z. B. Strohhalme usw.) – Stigmatisierung und/oder Obsoleszenz von Produkten, Marken und/oder Kategorien – Nichterreichen der Wachstumsziele, Marktanteilsverlust 	<ul style="list-style-type: none"> – Transformation von Verpackungssystemen, einschliesslich Reduzierung von neuem Kunststoff, recyclingfähige oder wiederverwendbare Verpackungen, neue Verpackungsmaterialien und Zusammenarbeit zur Steigerung der Recyclingquote – Beschleunigung funktioneller, sicherer und umweltfreundlicher Verpackungslösungen durch das Nestlé Institute of Packaging Sciences
Produktsicherheit und -qualität	Bedeutendes Ereignis im Zusammenhang mit ernsten Verstössen gegen die Nahrungsmittelsicherheit, die Produktqualität oder mit anderen produktbezogenen Compliance-Themen	<ul style="list-style-type: none"> – Schwere Schaden oder Tod – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Nichterfüllung sich verändernder regulatorischer Anforderungen – Verlust von Vertrauen – Strafen und/oder Geldbussen – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Nestlé Quality Policy – Prozesse und Kontrollen, um eine hohe Produktqualität und -sicherheit zu gewährleisten sowie Gesundheitsrisiken vorzubeugen (Nestlé-Qualitätsmanagementsystem) – Audits und Überprüfung – Kultur der Qualität und Nahrungsmittelsicherheit
Lieferkette	Unvermögen, eine transparente, nachhaltige und robuste Lieferkette für Nahrungsmittel zu gewährleisten	<ul style="list-style-type: none"> – Produktknappheit – Nachteilige Auswirkungen auf den Ruf von Nestlé und/oder ihre Marken – Strafen und/oder Geldbussen – Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen – Anstieg der Versorgungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung des Aufbaus regenerativer Nahrungsmittelsysteme durch das Nestlé Agriculture Framework – Festlegung nicht verhandelbarer Anforderungen durch Nestlés grundlegende Anforderungen für verantwortungsbewusste Beschaffung, einschliesslich der Rückverfolgbarkeit, und der Art und Weise der Zusammenarbeit mit direkten Lieferanten und Landwirten

Hauptrisiko*	Beschreibung	Mögliche Auswirkungen	Wichtigste Massnahmen
Unterbrechung der Lieferkette	Bedeutendes Ereignis, das die Beschaffung von Rohstoffen, den Transport sowie interne oder externe Produktionsanlagen beeinträchtigt (z. B. Rohstoffengpässe, Streiks, Sanktionen, Naturkatastrophen, Pandemien oder Ausbruch von Krankheiten, Konflikte usw.)	<ul style="list-style-type: none"> – Beeinträchtigung der Versorgungssicherheit bei wichtigen Produkten, Zutaten und Verpackungen, einschliesslich Beschaffung, Transport zu Betriebsstätten und Vertrieb an die Kunden – Anstieg der Inputkosten und/oder der Produktions- und Vertriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> – Pläne zur Fortführung der Geschäftstätigkeit sowie Notfallpläne für wichtige Standorte – Aktives Management von Rohstoffpreisrisiken – Auswahl und Flexibilität von Lieferanten – Verschiedene Versorgungsoptionen, gegebenenfalls auch lokale Beschaffung
Systeme, Technologien, Sicherheit und Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> – Versäumnis, Fortschritte in den Bereichen Technologien, Daten und KI zu nutzen – Bedrohung durch Cyberangriffe und/oder Versagen von Systemen und dadurch Beeinträchtigung der Zuverlässigkeit, Sicherheit und Vertraulichkeit der Daten und/oder der operativen Fähigkeit von Nestlé – Versäumnis, die personenbezogenen Daten gemäss geltendem Recht zu schützen 	<ul style="list-style-type: none"> – Versäumnis, die erwarteten Vorteile des technologischen Fortschritts zu nutzen – Aussetzen der betrieblichen Aktivitäten – Reputationsschäden durch den Verlust vertraulicher Daten – Verlust von Konsumentenvertrauen – Strafen und/oder Geldbussen – Rechtsstreitigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Beschleunigung der daten- und KI-gestützten digitalen Transformation von Nestlé, einschliesslich der Fähigkeiten der Mitarbeitenden – Notfallpläne und Verfahren, um Hard- und Software zu schützen – Nestlé-Datenschutzrichtlinie und -standard zum Schutz vor Bedrohungen der Datensicherheit und zur Einhaltung der sich verändernden regulatorischen Vorschriften – Informationssicherheits-Managementsysteme
Besteuerung	Änderung oder Neuauslegung bestehender Steuervorschriften und/oder neuer Steuervorschriften (z. B. Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) der OECD usw.)	<ul style="list-style-type: none"> – Nichteinhaltung von Steuervorschriften – Erhöhung der effektiven Steuersätze – Anstieg der Kosten für die Einhaltung der Vorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> – Grundsätze des Konzernsteuermanagements zur Verwaltung und Überwachung der Einhaltung der Steuervorschriften – Prozesse und Instrumente zur Gewährleistung der Einhaltung neuer Anforderungen (z. B. OECD-Mindeststeuer von 15% usw.)
Wasserstress	<ul style="list-style-type: none"> – Wassermangel, Wasserknappheit, Wasserüberschuss und/oder Wasserqualität mit Auswirkungen auf die vorgelagerten Lieferketten und/oder die direkte Geschäftstätigkeit – Nichteinhaltung von Vorschriften oder Nichterfüllung von Erwartungen in Bezug auf Wasserverbrauch, Wasserentnahme, Abwasserbehandlung, Einleitungen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> – Volatilität von Angebot, Preis und/oder Qualität von Rohstoffen – Hindernisse bei Betriebsgenehmigungen (z. B. beim Zugang zu Wasser usw.) – Bussgelder und/oder Rechtsstreitigkeiten – Zunehmende Bedenken von Konsumenten und/oder Anspruchsgruppen im Zusammenhang mit Wasser, welche die Reputation des Unternehmens beeinträchtigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Formulierung der Strategie von Nestlé für ein nachhaltiges Wassermanagement mittels Nestlé Environmental Requirements Standard, Nestlés grundlegenden Anforderungen für verantwortungsbewusste Beschaffung und Nestlé Agriculture Framework – Prozesse und Kontrollen zur Einhaltung der lokalen Wassergesetzgebung – Water-Stewardship-Programm

*Die Reihenfolge der Risiken entspricht der alphabetischen Reihenfolge im englischen Ausgangsdokument.

Fabriken

Nord- und Südamerika (AMS)

Argentinien	6	●	●	●	●	●	●	●
Bolivien	1							●
Brasilien	14	●		●	●	●	●	●
Kanada	2			●				●
Chile	8	●		●	●	●	●	●
Kolumbien	4	●		●	●	●	●	●
Kuba	4	●	●	●			●	
Dominikanische Rep.	2					●		
Ecuador	3	●				●	●	
Guatemala	2	●		●		●		
Mexiko	11	●		●	●	●	●	●
Panama	1			●		●		
Peru	1	●		●	●	●	●	
Trinidad und Tobago	1	●		●		●		
Vereinigte Staaten	55	●		●	●	●	●	●
Uruguay	1	●						
Venezuela	5	●		●		●	●	●

Europa (EUR)

Belgien	1		●					
Bulgarien	1							●
Tschechische Rep.	3					●	●	●
Finnland	1				●			
Frankreich	12	●	●		●			●
Deutschland	12	●			●	●	●	●
Griechenland	2	●	●					
Ungarn	2	●						●
Irland	1				●			
Italien	6		●				●	●
Niederlande	1				●			
Polen	5		●		●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●			
Rep. Serbien	1					●		
Russland	6	●		●	●	●	●	●
Slowakische Rep.	1					●		
Spanien	10	●	●	●	●	●	●	●
Schweden	1	●						
Schweiz	9	●	●		●	●	●	●
Türkiye	3	●	●	●	●		●	
Ukraine	3	●				●	●	●
Grossbritannien	8	●	●	●			●	●

Asien, Ozeanien und Afrika (AOA)

Algerien	2		●	●				
Angola	1			●				
Australien	6	●					●	●
Bahrain	1		●					
Bangladesch	1				●	●		
Kamerun	1			●		●		
Côte d'Ivoire	2	●				●		
Ägypten	2	●	●	●	●	●		
Ghana	1	●		●	●	●		
Greater China	24	●		●	●	●	●	●
Indien	8	●		●	●	●	●	●
Indonesien	4	●		●	●	●	●	●
Iran	1	●			●			
Israel	6				●	●	●	●
Japan	4	●		●	●	●	●	●
Jordanien	1		●					
Kenia	1	●			●	●	●	
Libanon	1		●					
Malaysia	6	●		●	●	●	●	
Marokko	1	●		●				
Neuseeland	3					●	●	●
Nigeria	3	●	●	●		●	●	
Pakistan	4	●	●	●	●	●	●	
Papua-Neuguinea	1	●					●	
Philippinen	5	●		●	●	●	●	
Katar	1		●					
Saudi-Arabien	6		●		●			
Senegal	1						●	
Singapur	2	●				●		
Südafrika	5	●		●	●	●	●	●
Südkorea	1	●						
Sri Lanka	1	●					●	
Thailand	7	●	●	●	●	●		●
Vereinigte Arabische Emirate	2		●	●	●	●	●	●
Vietnam	6	●	●		●	●	●	
Simbabwe	1			●				

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

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

Corporate Governance und Compliance

Corporate Governance

In Zeiten des Wandels leitet uns unser prinzipienbasierter Governance-Ansatz und bildet die Grundlage für unsere zahlreichen Massnahmen, um langfristigen nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionäre zu schaffen und eine gemeinsame Wertschöpfung für alle unsere Anspruchsgruppen zu erzielen.

Unter unserer neuen Führung werden wir investieren, erneuern und unser Geschäft mit neuer Dringlichkeit ausbauen. Unsere renommierten Marken und Produkte, unsere unübertroffene globale Präsenz, unsere führenden Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten sowie unsere Mitarbeitenden bieten einzigartige Chancen für eine kontinuierliche Wertschöpfung. Wir konzentrieren uns unermüdlich auf die Umsetzung unserer strategischen Ausrichtung auf Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden.

Wir setzen unseren Weg fort, die absoluten THG-Emissionen in unserer Lieferkette zu reduzieren und die Umstellung auf ein regeneratives Nahrungsmittelsystem zu unterstützen. Unsere Massnahmen zum Klimaschutz stehen im Einklang mit unserem Weg zur «Grünen Null», den unsere Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2021 befürwortet haben. Die Abstimmung im Jahr 2026 wird über unser *Non-Financial Statement 2025* erfolgen, das in Erwartung unserer künftigen Verpflichtung zur Einhaltung der Richtlinie der Europäischen Union zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) und in Übereinstimmung mit schweizerischem Recht erstellt wurde. Darüber hinaus werden wir erneut die freiwillige Publikation *Creating Shared Value at Nestlé 2025* veröffentlichen, um besonders relevante Massnahmen und Zielerreichungen hervorzuheben.

Der Verwaltungsrat von Nestlé ist stark in die Überwachung der Ausrichtung des Unternehmens eingebunden. Es bedurfte entschlossener Massnahmen, um unseren Führungswechsel zu beschleunigen. Mit einem unabhängigen Präsidenten, erstmals seit 25 Jahren, und einem neuen CEO beschleunigen wir die zukünftige Entwicklung unseres Unternehmens. Wir werden den Verwaltungsrat mit neuen unabhängigen Mitgliedern weiter stärken, deren zusätzliche vielfältigen Erfahrungen und Fachkenntnisse für Nestlé relevant sind, etwa in Bezug auf Ernährungssysteme, schnelllebige Konsumgüter (FMCG), Digitalisierung, Marketing, Nachhaltigkeit, Geopolitik sowie finanzielle und operative Kompetenz. Den Dialog mit unseren Aktionären pflegen wir über unsere Roadshows, Investorentreffen, Analystengespräche und Rundtischgespräche mit dem Präsidenten.

Geografische Verteilung des Aktienkapitals



Unter dem neuen Präsidenten überprüft der Verwaltungsrat seine Arbeitsweise und seine Ausschussstruktur. Nach der ordentlichen Generalversammlung 2026 wird unser Nachhaltigkeitsausschuss zum Wissenschafts-, Technologie- und Nachhaltigkeitsausschuss. Dieser erweiterte Ausschuss wird uns weiterhin in Fragen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit beraten, einschliesslich unserer Reaktion auf den Klimawandel, unseres Due-Diligence-Programms für Menschenrechte und der nicht-finanziellen Berichterstattung. Durch die Änderung wird er zusätzlich über wissenschaftliche Trends sowie über technologische Entwicklungen und Digitalisierung beraten. Der derzeitige Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss wird abgeschafft, seine Finanzaufgaben werden vom neuen Kontroll- und Finanzausschuss übernommen. Dieser Ausschuss überwacht die interne und externe Revision, überprüft die Berichte über interne Kontrollen, Compliance, Betrug und Risikomanagement sowie die Genauigkeit unserer finanziellen und nicht-finanziellen Berichterstattung. Für die Corporate Governance ist der neu geschaffene Nominations- und Corporate-Governance-Ausschuss zuständig, der die Zusammensetzung, Leistung, Struktur und Nachfolgeplanung von Verwaltungsrat und Konzernleitung sowie die Kandidaten für die Nominierung in den Verwaltungsrat bewerten wird. Der Vergütungsausschuss gewährleistet weiterhin die Abstimmung unserer Vergütungssysteme mit unseren Werten, Strategien und Leistungen.

Verwaltungsrat der Nestlé AG

Verwaltungsrat der Nestlé AG am 31. Dezember 2025

Pablo Isla ^(1, 2, 3, 4)

Präsident des Verwaltungsrats

Dick Boer ^(1, 2, 3, 5)

Vize-Präsident

Lead Independent Director

Ehemaliger Präsident und CEO von Ahold Delhaize N.V.

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch ^(1, 4)

Vize-Präsidentin

Ehemalige Staatssekretärin und Direktorin des

Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)

Renato Fassbind ^(1, 2, 6)

Ehemaliger Vize-Präsident der Swiss Re AG

Patrick Aebischer ^(1, 3, 5)

Präsident Emeritus der Eidgenössischen Technischen

Hochschule Lausanne (EPFL)

Dinesh Palival ^(1, 3, 4)

Ehemaliger Präsident und CEO von Harman

International Industries Inc.

Lindiwe M. Sibanda ^(1, 5)

Ausserordentliche Professorin an der Universität

Pretoria, Südafrika

Luca Maestri ^(1, 6)

Vize-Präsident, Corporate Services, Apple Inc.

Chris Leong ^(1, 5)

Chief Marketing and Innovation Officer, Ecolab Inc.

Rainer Blair ^(1, 6)

Präsident und CEO, Danaher Corporation

Geraldine Matchett ^(1, 6)

Ehemalige Co-Chief Executive Officer und CFO,

DSM-Firmenich AG

David P. Frick

Sekretär des Verwaltungsrats

EY ⁽¹⁾

Unabhängige Revisoren

(1) Ende des Mandats zum Zeitpunkt der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre 2026

(2) Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss

(3) Vergütungsausschuss

(4) Nominationsausschuss

(5) Nachhaltigkeitsausschuss

(6) Kontrollausschuss

Weiterführende Informationen zum Verwaltungsrat sind dem *Bericht zur Corporate Governance 2025* zu entnehmen.



Pablo Isla



Dick Boer



Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch



Renato Fassbind



Patrick Aebischer



Dinesh Paliwal



Lindiwe M. Sibanda



Luca Maestri



Chris Leong



Rainer Blair



Geraldine Matchett



David P. Frick

Konzernleitung der Nestlé AG



**Konzernleitung der Nestlé AG
am 31. Dezember 2025**

Von links nach rechts

GD: Generaldirektor
CEO: Chief Executive Officer

Alfonso Gonzalez Loeschen
GD, CEO, Nespresso

David Rennie
GD, Head of Strategic Business
Units, Marketing and Sales

Leanne Geale
GD, Group General Counsel

Stephanie Pullings Hart
GD, Chief Operations Officer

Sanjay Bahadur
GD, Head of Group Strategy
and Business Development

Anna Mohl
GD, CEO, Nestlé Health Science

Stefan Palzer
GD, Chief Technology Officer



Philipp Navratil
Chief Executive Officer
Jeff Hamilton
GD, CEO Zone Americas

Anna Manz
GD, Chief Financial Officer
Guillaume Le Cunff
GD, CEO Zone Europe

Remy Ejel
GD, CEO Zone Asia,
Oceania and Africa
Anna Lenz
GD, Global Head of
Group Human Resources

Weiterführende Informationen zur Konzernleitung sind dem *Bericht zur Corporate Governance 2025* zu entnehmen.

Compliance

Compliance ist unsere Verpflichtung, respektvoll, integer und verantwortungsbewusst zu handeln und unsere Werte, Grundsätze und Richtlinien sowie die Gesetze und Vorschriften an unseren Standorten einzuhalten. Sie ist eine nicht verhandelbare Voraussetzung für alles, was wir tun, und entscheidend für ein nachhaltiges Geschäftswachstum.

Der Compliance-Rahmen von Nestlé besteht aus regelmässig überprüften Richtlinien, Prozessen, Instrumenten und Kontrollen, um neuen Risiken und sich ändernden Vorschriften zu begegnen. Kernstück ist das Compliance-Programm der Gruppe, das einen koordinierten, ganzheitlichen und prinzipienbasierten Ansatz für das Compliance-Management vorsieht. Die Märkte und die global verwalteten Geschäftseinheiten setzen es vor Ort durch individuell angepasste Compliance-Programme und -Ausschüsse um, die sich nach dem Modell der Gruppe richten. Dies gewährleistet Konsistenz und Anpassungsfähigkeit im gesamten Unternehmen.

Die Aufsicht über unsere Compliance-Anstrengungen beginnt beim Verwaltungsrat und der Konzernleitung von Nestlé, die durch eine aktive Governance Vorbildwirkung haben und gute Praktiken im gesamten Unternehmen fördern. Durch integrierte Verteidigungslinien und unterstützt durch den integrierten Prüfungsrahmen, ermöglicht unsere Struktur die Identifizierung, das Management und die Überwachung von Risiken, die sich aus der Nichteinhaltung von Vorschriften ergeben. Dies gewährleistet einheitliche Praktiken, minimierte Risiken und nachhaltiges Wachstum.

Im Jahr 2025 haben wir unseren überarbeiteten *Code of Business Conduct* veröffentlicht, der sich an weltweit bewährten Verfahren orientiert, und die Berichterstattung über die wichtigsten Compliance- und Ethik-Themen ausgeweitet. Er gilt für die gesamte Gruppe und stärkt unsere auf Integrität ausgerichtete Kultur, definiert die erforderlichen Verhaltensweisen für jeden bei Nestlé und unterstützt eine solide Entscheidungsfindung. Um das Bewusstsein dafür zu schärfen, haben wir eine obligatorische Schulung eingeführt, die auch unsere *Unternehmensgrundsätze* einbezieht. Ausserdem haben wir die obligatorische Schulung «Führen mit Integrität» eingeführt. Zusammen verstärken sie unser Engagement für eine ethische Führung und fördern eine starke Compliance-Kultur auf allen Ebenen des Unternehmens. Im Jahr 2025 wurden 882 118 unserer obligatorischen Unternehmensschulungen absolviert – ein Beweis für die Wirkung unserer Sensibilisierungsmassnahmen und das hohe Engagement im gesamten Unternehmen.

Wir setzen den dreijährigen CARE-Zyklus für den Zeitraum 2024 bis 2026 fort. Seit seiner Einführung wurden 468 Audits durchgeführt. Im Jahr 2025 wurden 212 Abweichungen identifiziert, von denen 124 bereits behoben wurden. Die verbleibenden Massnahmen werden von den Märkten und Zonenkoordinatoren aktiv überwacht, um rechtzeitige Folgemaassnahmen und Fortschritte zu gewährleisten.

Unser «Speak Up»-System, das unabhängig von einem Dritten betrieben wird, ermöglicht es uns, Beschwerden zu möglichen Compliance-Verstössen zu untersuchen, die von Mitarbeitenden oder externen Anspruchsgruppen gemeldet werden, und darauf einzugehen. Im Jahr 2025 stieg die Zahl der Meldungen über Verstösse im Vergleich zum Vorjahr an, was auf unsere Bemühungen zurückzuführen ist, das Bewusstsein für unseren *Code of Business Conduct* und unser Speak-Up-System zu schärfen. Fehlverhalten – wie Machtmissbrauch, Mobbing oder unrechtmässige Arbeitspraktiken – dominiert nach wie vor die gemeldeten Fälle und führt zu entsprechenden Massnahmen, einschliesslich Disziplinar-massnahmen. Im Jahr 2025 wurde das Speak-Up-System mit KI-gesteuerten Erweiterungen aufgerüstet, um das globale Fallmanagement und die Berichterstattungsprozesse zu optimieren.

Um unsere Kultur der Geschäftsethik und Compliance zu stärken, haben wir im Jahr 2025 wichtige interne Dokumente veröffentlicht, wie die *Minimum Requirements on Gifts, Entertainment and Hospitality*, einen aktualisierten *Sanctions Compliance Standard* und eine *Fraud Reporting and Investigation Guideline*. Diese Bemühungen fördern eine verantwortungsvolle Entscheidungsfindung und stärken das Vertrauen der Anspruchsgruppen in Nestlé.

Aktionärsinformation

Börsenkotierungen

Am 31. Dezember 2025 sind die Aktien der Nestlé AG an folgender Börse kotiert: SIX Swiss Exchange, Zürich (ISIN-Nummer: CH0038863350). Auf Nestlé AG-Aktien ausgestellte «American Depositary Receipts» (ISIN-Nummer: US6410694060) werden in den Vereinigten Staaten durch Citibank N.A., New York, ausgegeben.

Sitze der Gesellschaft

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

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

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an:

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

Für Auskünfte in Bezug auf das Aktienregister (Eintragungen, Übertragungen, Dividenden usw.) wenden Sie sich bitte an:

Nestlé AG (Aktienbüro)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Schweiz)
Tel. +41 (0)41 785 20 20
E-Mail: shareregister@nestle.com

Der *Lagebericht* ist auf Englisch, Französisch und Deutsch im PDF-Format online abrufbar. Die konsolidierte Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung stehen auch als Excel-Tabellen zur Verfügung.

www.nestle.com

16. April 2026

159. ordentliche Generalversammlung

17. April 2026

Letzter Handelstag mit Berechtigung zur Dividende

20. April 2026

Ex-Dividenden-Tag

22. April 2026

Auszahlung der Dividende

23. April 2026

Bekanntgabe des Umsatzes für das erste Quartal 2026

23. Juli 2026

Veröffentlichung des Halbjahresberichts Januar-Juni 2026

22. Oktober 2026

Bekanntgabe des Umsatzes für die ersten neun Monate 2026

18. Februar 2027

Jahresergebnisse 2026

© 2026, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

Der *Geschäftsbericht* enthält Voraussagen, welche die gegenwärtige Sicht und Einschätzung der Unternehmensleitung widerspiegeln. Diese Voraussagen beinhalten gewisse Risiken und Unsicherheiten, welche zu einer wesentlichen Diskrepanz zwischen den vorausgesagten und den tatsächlichen Ergebnissen führen könnten. Potenzielle Risiken und Unsicherheitsfaktoren umfassen Elemente wie die generelle Wirtschaftslage, Währungsschwankungen, den Wettbewerbsdruck auf Produkte und Preise, veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen und Zölle.

Der *Geschäftsbericht* erscheint auf Englisch, Deutsch und Französisch. Der englische Wortlaut ist inhaltlich massgebend.

Bei den kursiv gedruckten Marken handelt es sich um Warenzeichen, die von der Nestlé-Gruppe verwendet werden.

Konzept und Gestaltung

Société des Produits Nestlé AG, Corporate Identity & Design, mit Anthesis Group

Fotografie

Gaëtan Bally,
Alan Fernandez/Anthesis Group,
Matthew Joseph,
Nestlé AG

Druckvorstufe

Images3 S.A. (Schweiz)

Produktion

Stämpfli AG (Schweiz)

Papier

Dieser Bericht ist auf Nautilus SuperWhite gedruckt, einem Papier, das zu 100% aus Altpapier produziert und FSC-zertifiziert ist.

