



Nestlé Good food, Good life

159. jährliche Generalversammlung der Nestlé AG Lausanne, den 16. April 2026

Ansprachen

Pablo Isla

Verwaltungsratspräsident

Philipp Navratil

Chief Executive Officer

Ausschlussklausel

Diese Rede entspricht unter Umständen nicht dem gesprochenen Wort.

Diese Rede enthält Ausblicke, die die gegenwärtigen Ansichten und Einschätzungen des Managements widerspiegeln. Diese Ausblicke sind mit bestimmten Risiken und Unsicherheiten verbunden, die dazu führen könnten, dass Ergebnisse von den in den Ausblicken angegebenen materiell abweichen. Mögliche Risiken und Unsicherheiten schliessen Faktoren wie allgemeine Wirtschaftsbedingungen, Währungseinflüsse, Wettbewerbsdruck im Hinblick auf Produkte und Preise sowie regulatorische Entwicklungen ein.

Übersetzung des englischen Originaltextes. Es gilt das gesprochene Wort.

Stabiles Fundament, beständige Leistung

Mit Disziplin und Exzellenz zum Erfolg

Sehr geehrte Damen und Herren,

Nestlé als Unternehmen zeichnet sich seit 160 Jahren durch Widerstandsfähigkeit aus. Durch Neuerung. Durch Engagement, um für Konsumenten und für die Gesellschaft Wert zu schaffen. Ich trete das Amt des Präsidenten von Nestlé mit Bescheidenheit und mit Hochachtung für diese reichhaltige Tradition an.

Starke Führung

Ich komme von ausserhalb Nestlés. Als erster unabhängiger Präsident seit 25 Jahren biete ich eine frische, sachliche Perspektive bei der Bestimmung des zukünftigen Kurses des Unternehmens. Ich habe das Glück, mit einem sehr erfahrenen Verwaltungsrat zusammenzuarbeiten, sowie mit einem hervorragenden Führungsteam um unseren neuen CEO, Philipp Navratil, der im Anschluss sprechen wird. Unterstützt werde ich von unserer neuen Vize-Präsidentin, Marie Gabrielle Ineichen-Fleisch, und unserem neuen Vize-Präsidenten, Dick Boer, der auch als Lead Independent Director amtiert.

Dieses Team hat ein tiefgehendes Verständnis von Nestlé sowie von vielen anderen relevanten Bereichen und Branchen. Wir haben unseren gemeinsamen Kurs festgelegt. Unser Fokus liegt auf beständige Leistung.

Meine Damen und Herren, Nestlé steht heute an einem wichtigen Punkt. Wir haben eine turbulente Zeit hinter uns gebracht. Unser Geschäftsumfeld wird weiterhin durch Umbruch geprägt. Durch technologische Fortschritte. Durch wirtschaftlichen Druck. Durch geopolitische Unsicherheit.

Der Konsum im Wandel

Auch das Konsumentenverhalten entwickelt sich rasant weiter.

Die Konsumenten wollen Produkte, die gut für sie sind. Die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Die praktisch und zugänglich sind. Einige achten auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Andere auf Premiumprodukte.

Aber am wichtigsten für die Konsumenten ist, dass diese Produkte grossartig schmecken.

Um ihre Erwartungen zu erfüllen, sind Disziplin, Schnelligkeit und eine perfekte Umsetzung erforderlich.

Daher:

- fokussieren wir uns auf unsere stärksten Geschäftsbereiche, Marken, Innovationen und Wachstumssäulen,
- stärken wir unsere Kompetenzen, wie etwa in den Bereichen Marketing und F&E,
- beschleunigen wir unsere Transformation – zu einer einfacheren, effizienteren Organisation, die konsequent auf Wachstum setzt, und
- fördern wir eine Leistungskultur in der unsere Mitarbeitenden klare Verantwortlichkeiten haben und befähigt sind, zu handeln.

Mit einer klaren strategischen Ausrichtung und einem stabilen Fundament sind wir in der Lage, überragende Produkte anzubieten, die von Konsumenten bevorzugt werden. Wir sind in der Lage, Leistung zu zeigen. Philipp wird auf diese Punkte näher eingehen.

Solide Ergebnisse

Aber ich möchte eines vorwegnehmen: Unsere Massnahmen zeigen erste Ergebnisse. Dort, wo wir unseren Fokus verstärkt haben, konnten wir Wachstum und Marktanteilsgewinne verzeichnen. Dies zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Ich möchte an dieser Stelle unseren Mitarbeitenden danken. Überall auf der Welt haben unsere Leute trotz erheblichen Wandels weiterhin Resultate geliefert. Viele von Ihnen haben unter äusserst schwierigen Umständen weiterhin ihren lokalen Gemeinschaften und Konsumenten gedient. Ich möchte ihre Professionalität und Widerstandsfähigkeit anerkennen.

Unsere Leistung erlaubt es uns, an unserer langjährigen Dividendenpraxis festzuhalten. Der Verwaltungsrat schlägt heute eine Dividendenerhöhung auf 3 Franken und 10 Rappen je Aktie vor. Dies unterstreicht unser Bekenntnis, Aktionärswert zu schaffen.

In Zukunft geht es darum, die Umsetzung zu beschleunigen und dabei verantwortungsvoll zu handeln. Wir wollen die Position von Nestlé als eine klare Branchenführerin ausbauen.

Verstärkte Governance

In meiner Erfahrung ist eine solide Governance der Grundstein für den langfristigen Erfolg. Sie erfordert Klarheit, Transparenz und Verantwortlichkeit.

Um sicherzustellen, dass der Verwaltungsrat die Ziele des Unternehmens voll und ganz unterstützen kann, intensivieren wir unsere Aufsicht. Mit zusätzlichen Verwaltungsratssitzungen wollen wir unser Engagement erhöhen. Wir ändern die Strukturen und Verantwortlichkeiten der Verwaltungsratsausschüsse, um die Fähigkeiten unserer Mitglieder noch besser zu nutzen. Und wir erneuern den Verwaltungsrat weiterhin, um eine Vielfalt an Perspektiven und Erfahrung zu gewährleisten.

In diesem Jahr schlagen wir zwei neue Kandidaten zur Wahl in den Verwaltungsrat vor:

- Fama Francisco, Mitglied der Konzernleitung von Procter & Gamble, die für ihre Führungsstärke und ihr fundiertes Wissen in den Bereichen Konsumenten, Markenaufbau, Innovation und Geschäftsbetrieb bekannt ist, und
- Thomas Jordan, den viele von Ihnen sicher noch aus seiner Zeit bei der Schweizerischen Nationalbank kennen, und der umfangreiche Kenntnisse über die Weltwirtschaft, die internationalen Finanzmärkte und die Geopolitik mitbringt.

Ihr Verwaltungsrat verfügt über Fachkompetenzen, die von Konsumgütern über Marketing und Technologie bis hin zur Geopolitik reichen. Die Professionalität und die unterschiedlichen Fähigkeiten unserer Mitglieder kommen Nestlé zugute.

Ich möchte die Gelegenheit auch nutzen, um das solide Fundament anzuerkennen, welches unser Ehrenpräsident Paul Bulcke und unser ehemaliger Präsident Emeritus Peter Brabeck-Letmathe gelegt haben. Wir sind sehr dankbar für ihre Beiträge und wünschen ihnen alles Gute für die Zukunft.

Im Namen des gesamten Verwaltungsrats möchte ich auch das Andenken an Hanne de Mora würdigen, unser Mitglied des Verwaltungsrats von Nestlé, die im vergangenen Sommer verstorben ist. Wir sind dankbar für ihr Engagement und ehren ihr bleibendes Vermächtnis.

Langfristiges Engagement

Meine Damen und Herren, Erfolg basiert nicht nur auf finanziellen Ergebnissen. Wir bei Nestlé sind davon überzeugt, dass ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn es Wert für *alle* seine Anspruchsgruppen schafft. Dies nennen wir Gemeinsame Wertschöpfung, und es ist für unseren langfristigen Erfolg von entscheidender Bedeutung.

Lassen Sie mich einige Beispiele aus dem Jahr 2025 nennen:

Als das «*Good food, Good life*»-Unternehmen wissen wir, dass gutes Essen und gute Ernährung wichtig sind. Im vergangenen Jahr haben wir über 135 Milliarden Portionen mit Mikronährstoffen angereicherter Nahrungsmittel und Getränke bereitgestellt.

Entlang unserer Wertschöpfungskette haben wir eine Netto-Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 24,5 Prozent erreicht.

Wir haben über 27 Prozent unserer wichtigsten Zutaten von Landwirten bezogen, die regenerative Landwirtschaft betreiben, und dadurch zur *Wiederherstellung* von Ökosystemen beigetragen.

Zudem haben wir den Einsatz von neuem Kunststoff um 28 Prozent reduziert und gleichzeitig erreicht, dass 87,5 Prozent unserer Kunststoffverpackungen für Recycling ausgelegt sind.

Dies sind greifbare Beispiele für die Wirkung unserer Arbeit. Weitere Informationen finden Sie in unserem Non-Financial Statement, über das Sie später abstimmen werden.

Beständige Leistung

Abschliessend möchte ich noch ein paar persönliche Gedanken mit Ihnen teilen.

Während meiner Zeit bei Inditex sah ich eine ähnliche Dynamik wie die, mit der Nestlé heute konfrontiert ist: 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.

Nestlé hat auf der ganzen Welt engagierte Mitarbeitende, die sich der Entwicklung innovativer Produkte widmen, die den Bedürfnissen der Konsumenten in jeder Lebensphase gerecht werden. Produkte, die grossartig schmecken und den höchsten Qualitäts- und Sicherheitsstandards entsprechen.

Wir wollen auf diesem Engagement aufbauen und unsere Mitarbeitenden befähigen. Durch Daten. Durch digitale Tools. Durch Fortbildung. Durch klare Rollen und Verantwortlichkeiten. Und durch Verantwortung – für die Erfolge und die Misserfolge. Um Bestleistungen zu erbringen, müssen wir transparent sein – ehrlich darüber, was funktioniert und was nicht. Wir müssen Hierarchien überwinden, um grossartige Ideen zu feiern, ganz gleich, woher sie kommen.

Wie Don Quijote zu Sancho sagt: „Cada uno es artífice de su propia ventura“, das heisst: „Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied.“ Auch bei Nestlé hat jede und jeder von uns es in seiner Kraft und in seiner Verantwortung, die Zukunft unseres Unternehmens mitzugestalten: durch die Kultur, die wir prägen, die Entscheidungen, die wir treffen, und die Art, wie wir diese umsetzen.

Es beginnt bei unseren Führungskräften und wird von unseren Teams getragen.

Gemeinsam mit Philipp, dem Führungsteam und dem gesamten Verwaltungsrat will ich ein Unternehmen aufbauen, das gradliniger, schneller, wettbewerbsfähiger und innovativer ist. Unser Nestlé steht für Stabilität, für Klarheit über unser Ziel und für eine disziplinierte Umsetzung auf dem Weg dorthin. So werden wir unsere Leistung stärken und ein beständiges Wachstum erzielen. Die Zeit ist gekommen, das volle Potenzial dieses tollen Unternehmens auszuschöpfen.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen. Und vielen Dank an unsere Mitarbeitenden für ihr unermüdliches Engagement.

Bitte erlauben Sie mir nun, das Wort an unseren CEO, Philipp Navratil, zu überreichen...

Ansprache von Herrn Philipp Navratil

Chief Executive Officer

Übersetzung des englischen Originaltexts. Es gilt das gesprochene Wort.

Ein klarer Plan und eine stärkere Organisation

Nachhaltige Wertschöpfung vorantreiben

Merci Pablo et merci, chers actionnaires, d'être venus aujourd'hui.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, es ist mir eine Freude, Sie begrüßen zu dürfen.

Welcome, everyone, and thanks for joining this year's Annual General Meeting.

Ich schliesse mich Pablo an. Es ist mir eine grosse Ehre hier zu sein, und heute zum ersten Mal als CEO von Nestlé vor Ihnen sprechen zu dürfen. Nach 25 Jahren im Unternehmen schaue ich mit grossem Respekt auf die lange Geschichte von Nestlé und ihre Fähigkeit, sich 160 Jahre lang weiterzuentwickeln und erfolgreich zu sein. Diese Firma wurde seit jeher von Menschen mit Leidenschaft geprägt. Menschen, die traditionsreiche Marken und Produkte geschaffen haben, die auf der ganzen Welt beliebt sind.

Heute steht Nestlé wieder an einem Wendepunkt. Die Welt verändert sich in rasantem Tempo. Auch die Konsumenten verändern sich. Gleichzeitig mussten wir eigene Herausforderungen bewältigen.

Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu sein, brauchen wir einen klaren Plan und eine fokussierte und disziplinierte Umsetzung. Und wir haben einen Plan, meine Damen und Herren. Einen Plan zur langfristigen Wertschöpfung für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, und für alle unsere Anspruchsgruppen.

Pablo hat die wichtigsten Punkte bereits genannt. Ich werde gleich näher darauf eingehen.

Doch bevor wir nach vorne schauen, blicken wir noch einmal kurz zurück.

Rückblick auf 2025

Im vergangenen Jahr haben wir ein solides organisches Wachstum mit einem positiven internen Realwachstum erzielt. Im zweiten Halbjahr hat die Dynamik zugenommen, da wir in wichtige Wachstumsbereiche investiert und entschlossene Massnahmen ergriffen haben, um Geschäftsbereiche mit unzureichender Leistung wieder auf Kurs zu bringen. Infolgedessen verbessern sich unsere Marktanteile. Das zeigt, dass unser Plan funktioniert.

Die zugrunde liegende operative Ergebnismarge entsprach unserem Ausblick. Und der freie Cash Flow lag über den Erwartungen.

Die Fortschritte, die wir im Jahr 2025 gemacht haben, sind ermutigend. Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um allen Kolleginnen und Kollegen bei Nestlé für ihr Engagement in Zeiten des raschen Wandels zu danken. Ihre Einsatzbereitschaft war vorbildlich.

Strategische Prioritäten

Wir gehen nun mit erneuter Zielstrebigkeit und mit Hochdruck voran.

Wir haben fünf Prioritäten festgelegt, die unser Handeln leiten und unsere Leistung stärken werden:

Erstens brauchen ein **erfolgreiches Portfolio** – ein Portfolio, das sich auf Geschäftsbereiche in Kategorien mit attraktivem strukturellem Wachstum stützt. Geschäftsbereiche mit hoher Rendite. Geschäftsbereiche, in denen wir die besten Erfolgsaussichten haben. Geschäftsbereiche, die Marktanteile hinzugewinnen.

Nach der Überprüfung unseres gesamten Portfolios fokussieren wir uns stärker auf vier Kernbereiche: Kaffee, Produkte für Heimtiere, Nutrition, und Kulinarikprodukte und Snacks. Zusammengenommen bieten diese uns starke Wettbewerbsvorteile und Synergieeffekte. Sie bilden das Rückgrat eines Portfolios, das auf nachhaltiges, profitables Wachstum abzielt.

Damit komme ich zur *zweiten* und wichtigsten Priorität: organisches Wachstum, angeführt von **internem Realwachstum**. Unser Ziel ist es, unsere Produkte in grösseren Mengen zu verkaufen. Das beginnt mit einem tiefgreifenden Verständnis der Konsumenten.

Gestützt auf langfristige Trends, tiefgehende Konsumentenerkenntnisse, und die Stärken von Nestlé, haben wir mehrere Wachstumsplattformen identifiziert, die wir auf ein hohes einstelliges organisches Wachstum beschleunigen können. Um dies zu erreichen, investieren wir neben unseren Kernmarken vorrangig in diese Plattformen.

Für jede dieser Plattformen bauen wir konsumentenorientierte, mehrjährige Innovationspipelines auf. Nehmen wir das Beispiel des kalten Kaffees. Mithilfe unserer Wissenschaft und Technologie stellen wir Produkte für kalten Kaffee in verschiedenen Formaten her – löslich, portioniert, trinkfertig und als Konzentrat. Produkte mit verschiedenen Geschmacksrichtungen – schwarzer Kaffee, Vanille, Karamell, Mocha und mehr. Produkte, die markenübergreifend reproduziert werden können – wie unsere Kaffeekonzentrate unter den Marken *Nescafé* und – seit Kurzem – *Starbucks*. Und Produkte, die in alle Regionen der Welt ausgeweitet werden können – zum Beispiel trinkfertiger *Nescafé*.

Diese Produkte setzen neue Massstäbe in Sachen Geschmack. Sie erfüllen die unterschiedlichen Bedürfnisse der Konsumenten nach Erfrischung, Genuss, praktischen Lösungen, und einem Energieschub. Sie bringen der Kategorie neue – vor allem jüngere – Konsumenten und bieten bestehenden Konsumenten neue Produkterfahrungen.

Um die Leistung zu steigern, brauchen überlegene Produkte auch starkes Marketing. Und deshalb bauen wir unsere Kompetenzen in diesem Bereich aus. Wir wollen, dass Nestlé für einen Markenaufbau der Weltklasse steht.

Wir haben also das *erfolgreiche Portfolio*, spannende Wachstumsplattformen und ein grossartiges Marketing. All dies treibt das *interne Realwachstum* an.

Unsere *dritte* Priorität ist die **Transformation** unserer Arbeitsabläufe. Wir bauen unsere Shared Services aus, indem wir ihren Anwendungsbereich erweitern, ihre Nutzung ausweiten und eine stärkere Standardisierung und Automatisierung vorantreiben. Unser konzernweites IT-Backbone und unsere Datenstruktur verschaffen uns hier einen starken Vorteil.

Gleichzeitig vereinfachen wir unsere Struktur. Wir bauen Hierarchieebenen ab. Wir reduzieren Doppelarbeit. Und wir verdeutlichen Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Märkte haben die volle Verantwortung für den Geschäftsbetrieb, die Umsetzung und die Erfolgsrechnung. Derweil werden Aktivitäten, die von einer globalen Koordination und Reichweite profitieren – wie zum Beispiel die Kategorienstrategie, globale Innovation und funktionale Kompetenzen – gebündelt.

Das Ergebnis ist ein agileres Nestlé mit einer vereinfachten Organisation, wodurch wir unser Tempo erhöhen und Effizienzen vorantreiben können. Wir sind auf Kurs, bis Ende 2027 Kosteneinsparungen in Höhe von drei Milliarden Schweizer Franken zu erzielen.

Unsere *vierte* Priorität ist es, den **Cash Flow** zu steigern und die **Kapitalallokation** zu priorisieren. Durch Finanzdisziplin, bessere Daten und verstärkte Governance generieren wir mehr Zahlungsmittel. Und ein starker Cash Flow bietet uns die Flexibilität, Kapital für Wachstum, Dividenden und Schuldenabbau einzusetzen.

Und schliesslich unsere *fünfte Priorität* – unsere **Leistungskultur**. Nestlé wurde stets geprägt von Menschen mit starken Werten, die Stolz auf unser Unternehmen sind und eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen. Darauf bauen wir auf und fördern eine Kultur der Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit, wie bereits von Pablo angesprochen.

Um den Mitarbeitenden unsere Erwartungen klar zu vermitteln, haben wir unseren Leistungsrahmen überarbeitet. Wir haben persönliche Ziele mit Standard-KPIs verknüpft. Und wir haben unsere Anreizstrukturen geändert, um konkrete Ergebnisse zu belohnen.

Die Mitarbeitenden schätzen diese Klarheit. Sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Und sie fühlen sich in der Lage, Ergebnisse zu erzielen. Der Schwerpunkt liegt stärker auf der Umsetzung. Wir unterstützen uns gegenseitig. Wir feiern die Erfolge, und wir lernen aus Fehlern.

Ein klarer Plan

Meine Damen und Herren, dies ist unser Plan. Unser Plan zur Steigerung unserer Leistung. Zur Stärkung unserer Organisation. Zum Ausbau unserer Kompetenzen. Und zur Verbesserung unserer Agilität.

Kurz gesagt, geht es um:

- ein erfolgreiches Portfolio
- organisches Umsatzwachstum, angetrieben von internem Realwachstum
- Transformation und Effizienz
- Cash Flow und Kapitalallokation und
- unsere Leistungskultur

Wir setzen diesen Plan mit Disziplin und Hochdruck um – weiterhin getragen von unserem hohen Anspruch an Geschmack, Qualität und Sicherheit. Die Einhaltung der höchsten Standards ist für uns unantastbar. Da gehen wir keine Kompromisse ein.

Nur mit einem gestärkten Nestlé werden wir in der Lage sein, unseren Unternehmenssinn weiterhin zu erfüllen. Wir setzen die Kraft guter Lebensmittel und Getränke frei, um Lebensqualität zu verbessern. Lebensqualität für Personen und Familien durch gute Ernährung und ausgewogene Mahlzeiten. Lebensqualität durch existenzsichernde Einkommen für die Landwirte, mit denen wir zusammenarbeiten. Und Lebensqualität für die Menschen in den Gemeinschaften, in denen wir arbeiten. Lebensqualität, heute und für zukünftige Generationen.

Meine Damen und Herren, genau deshalb konzentrieren wir uns auf *nachhaltige* Wertschöpfung – eine beständige, stabile Leistung, die Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, und alle unsere Anspruchsgruppe zu Recht erwarten und auf die sie sich verlassen können.

Sie können die heutige Generalversammlung mit der Gewissheit verlassen, dass unsere Mitarbeitenden voller Energie und Entschlossenheit sind. Seien Sie versichert, dass wir uns gemeinsam mehr denn je dafür einsetzen, die Führungsposition von Nestlé in der Branche zu stärken und unseren Plan umzusetzen. Auf diese Weise werden wir unseren Unternehmenssinn für zukünftige Generationen erfüllen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Vertrauen.



© 2026, Nestlé AG, Vevey (Schweiz)
Konzept und Ausführung:
Société des Produits Nestlé S.A., Vevey (Schweiz)