

Biotta®
Der Schweizer Bio-Pionier

PASTONELLA

ORIOR

★★★★★
EXCELLENCE IN FOOD

TICINELLA

VIVITZ
NATURLICH FEINER

Rapelli
EST. 1923



casualfood®
the taste of travelling.

culinor

FOOD FESTIVAL
30 JAHRE ORIOR

Status Quo ORIOR Strategie 2025

Investorentag 2023, 19. September 2023

Disclaimer

This presentation is not a prospectus within the meaning of Article 652A of the Swiss Code of Obligations, nor is it a listing prospectus as defined in the listing rules of the SIX Swiss Exchange AG or a prospectus under any other applicable laws.

These materials do not constitute or form part of any offer to sell or issue, or any solicitation or invitation of any offer to purchase or subscribe for, any securities, nor shall part, or all, of these materials or their distribution form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or investment decision in relation to any securities.

The materials might contain forward-looking statements based on the currently held beliefs and assumptions of the management of ORIOR AG. Management believes the expectations expressed in such statements are based on reasonable assumptions. Forward-looking statements involve known and unknown risks, uncertainties and other factors, which may cause the actual results, financial condition, performance, or achievements of ORIOR AG, or industry results, to differ materially from the results, financial condition, performance or achievements expressed or implied by such forward-looking statements.

Agenda

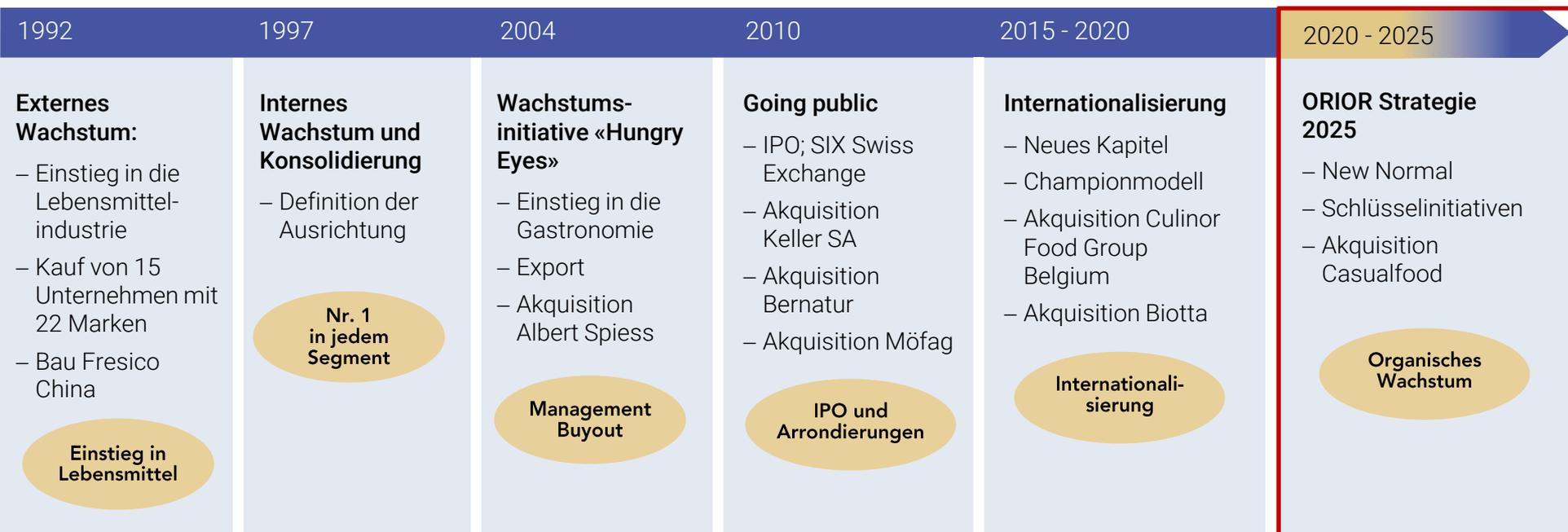
- ORIOR History
- Einzigartiges Geschäftsmodell
- Unsere Vision
- Stetige Wertsteigerung
- Strategische Eckpfeiler und Schlüsselinitiativen
- M&A-Ausrichtung
- Wir sind ORIOR
- Übergeordnete Ziele ORIOR Strategie 2025

- Status Quo strategische Eckpfeiler
 - *Innovations-Haus*
 - *Marken erleben!*
 - *Starkes Fundament und operative Agilität*
 - *Die ORIOR Verantwortung*
 - *Wir sind ORIOR*

- Status Quo Fortschritt Ambitionsziele

ORIOR 2025 – unsere Mission

- Fortführung der erfolgreichen ORIOR Strategie 2025
- Etablierung und Wachstum ORIOR International
- Strategische Schlüsselinitiativen > Werksentwicklung, Championmodell, Brückenschläge
- New Normal > Modell zur erfolgreichen Meisterung der massiven Verwerfungen



ORIOR Geschäftsmodell

- >>> ORIOR ist eine international tätige Schweizer Food & Beverage Gruppe, die **Handwerkskunst** mit **Pioniergeist** verbindet und auf **Unternehmertum** und **starken Werten** aufbaut.
- >>> Die Genusswelt von ORIOR umfasst **etablierte Unternehmen und bekannte Marken** mit führenden Positionen in **wachsenden Nischenmärkten** im In- und Ausland.
- >>> Die **dezentrale Aufstellung** ermöglicht **Nähe zum Kunden, enge Partnerschaften** sowie eine **schlanke und agile Gruppenstruktur**. Sie bilden die Grundlage für die Gestaltung des Marktes an vorderster Front mit innovativen Produkten, Konzepten und Services.
- >>> Gruppenübergreifend werden Mehrwerte durch Schlüsselinitiativen wie das **ORIOR New Normal**, das **ORIOR Championmodell** und die **ORIOR Brückenschläge** generiert.



Our ambition:
Excellence in Food



Mit unermüdlichem Engagement streben wir nach Einzigartigkeit und bester Qualität, um Konsumentinnen und Konsumenten immer wieder mit genussvollen Erlebnissen zu überraschen.

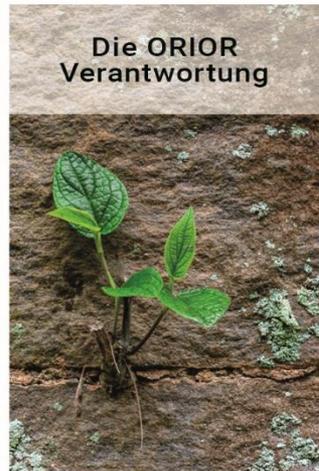
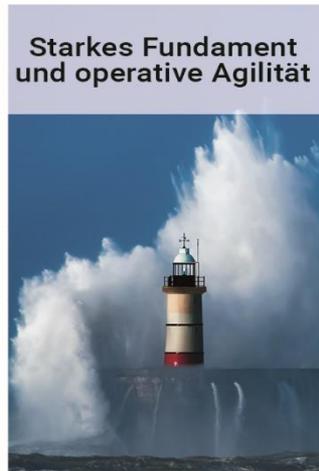
Stetige Wertsteigerung

Erklärtes Ziel von ORIOR ist die **stetige Wertsteigerung** für alle Stakeholder:

für unsere Mitarbeitenden,
für unsere Kunden,
für unsere Lieferanten & Partner,
für die Gesellschaft und
für unsere Aktionäre.



Strategische Eckpfeiler und Schlüsselinitiativen

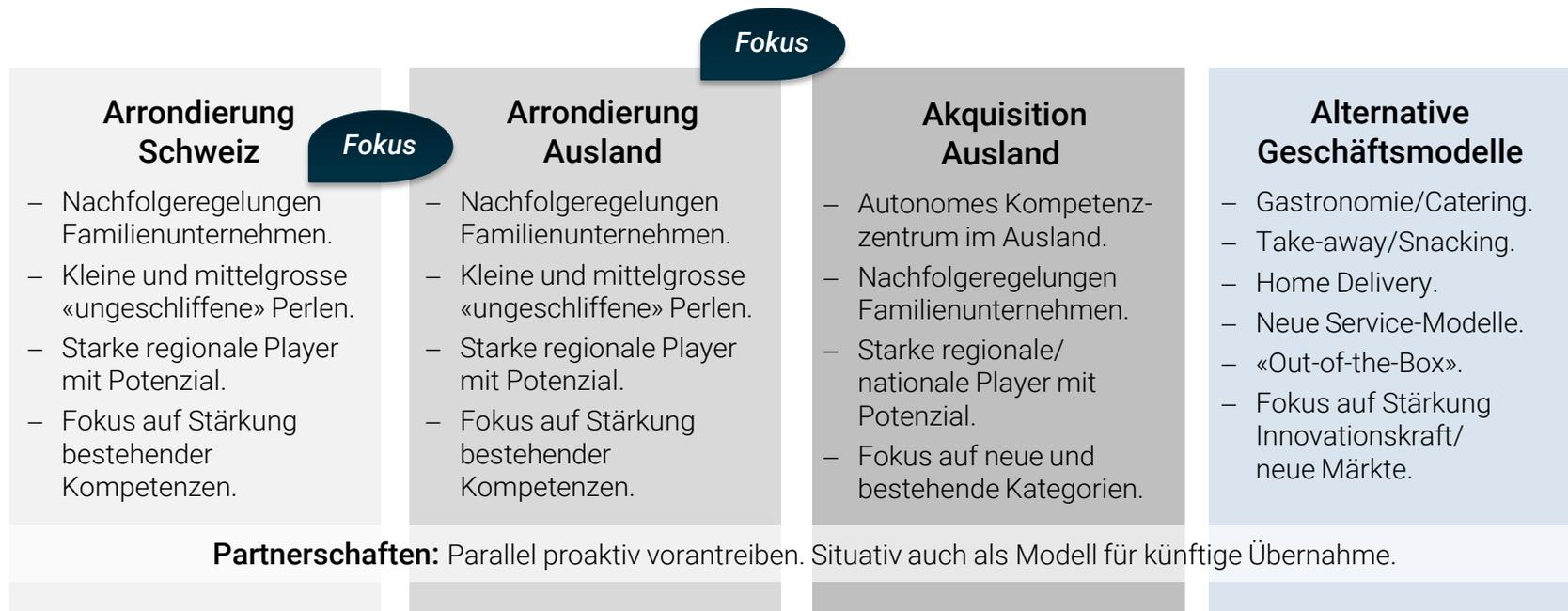


Strategische Schlüsselinitiativen



ORIOR Strategie 2025
M&A-Ausrichtung

- Ausbau, Stärkung oder Abrundung von bestehenden Kernkompetenzen.
- 3-mal Fit: Strategischer Fit, Kultureller Fit und Finanzieller Fit.
- Wertschaffend zu bestehendem Business.

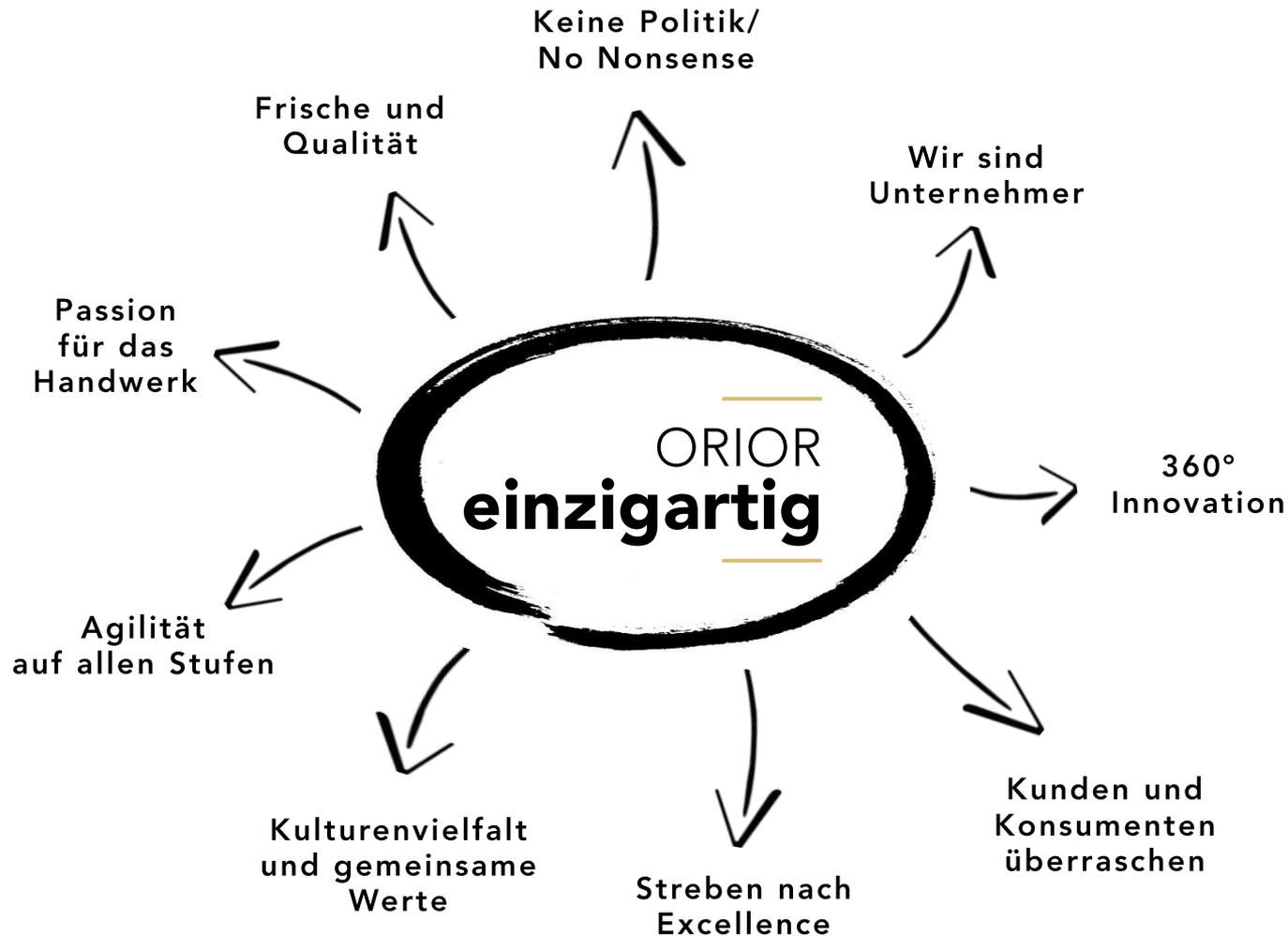


> **Akquisition Culinor (2016)**

> **Akquisition Biotta (2018)**

> **Akquisition Casualfood (2018–2022)**

Wir sind ORIOR



Wir sind ORIOR



Konzernleitung

v.l.n.r.

- **Filip de Spiegeleire**
CEO ORIOR Europe
>>> Eckpfeiler «Innovations-Haus»
- **Max Dreussi**
CEO ORIOR Segment Convenience
>>> Eckpfeiler «Marken erleben!»
- **Daniel Lutz**
CEO ORIOR Gruppe
>>> Eckpfeiler «Wir sind ORIOR»
- **Milena Mathiuet**
Chief Corporate Affairs Officer
>>> Eckpfeiler «Die ORIOR Verantwortung»
- **Andreas Lindner**
CFO ORIOR Gruppe
>>> Eckpfeiler «Starkes Fundament und operative Agilität»

Übergeordnete Ziele der ORIOR Strategie 2025

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.

Unsere Ambition

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

*Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%*

Verschuldungsquote

*Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x*

Stärkung der Bilanzqualität:

*Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)*

Dividende

*Stetige Erhöhung der absoluten
Dividende*

Verantwortung

*Verbesserungsindex von > 80% entlang
allen unseren Nachhaltigkeitszielen*

Innovations- Haus



Strategischer Eckpfeiler

«Innovations-Haus»

Innovation ist tief in unserer Unternehmenskultur verankert. Inspiriert von Trends, Nähe und Gespür für den Markt sowie von unserer Freude am Handwerk und der Kulinarik entwickeln wir neue Produkte, Konzepte und Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Aus Überzeugung und mit Stolz kreieren wir einzigartige Genusserlebnisse für unsere Konsument*innen.

Innovations-Haus im Kontext der übergeordneten Ziele

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.



Innovations-Haus

- Ziel 1 *Als anerkannter **Innovationsleader** in unseren Kernkategorien stärken wir stetig die Partnerschaft mit unseren Kunden.*
- Ziel 2 *Unsere Innovationen **schaffen echte Mehrwerte** für ORIOR.*
- Ziel 3 *Wir wollen Innovationen entlang des «First-Time-Right»-Prinzips mutig vorantreiben und streben eine **erfolgreiche Markteinführungsquote** von **50%** an.*
- Ziel 4 *Unsere Innovationen stärken den **Stolz** und die **Identität** des ganzen ORIOR Teams.*

Status Quo

- Ziel 1 Gute Unterscheidung durch erfolgreiche Produkt-, Konzept- und Serviceinnovationen auf dem Markt und somit bevorzugter Partner für unsere Kunden.*
- Ziel 2 Positive Umsatz-KPIs für Innovationen. Fokus auf Deckungsbeitragssteigerung und kontinuierliche Prozessverbesserung der Erfolgskontrolle.*
- Ziel 3 Viele erfolgreiche Innovationen auf den Markt gebracht. Balance zwischen «First Time Right» und «Speed to Market» weiter verbessern.*
- Ziel 4 Stolz und Identität konnten weiter gestärkt werden, auch dank ORIORinside, Fresh Appetizer und dem ORIOR Food Festival.*



Marken erleben!



Strategischer Eckpfeiler

«Marken erleben!»

Wir verstehen uns als **Kreativwerkstatt** für unsere Marken, Produkte und Services und **begeistern** damit die **Konsument*innen** mit unseren Geschichten und unserer Leidenschaft für das, was wir tun.

Wir entwickeln immer wieder neue **kulinari-sche Welten** für unsere **eigenen Marken** und die Marken unserer Kunden. Dabei **kommuni-zieren** wir immer **empathisch** und nahe bei den Konsument*innen, in erster Linie mit unseren **innovativen Produkt- und Verpackungskonzepten**. Diese Verbindung schafft Relevanz bei den Konsument*innen und unseren Geschäftspartnern, macht uns unabhängiger und **steigert** nachhaltig die **Wertschöpfung** unseres Geschäfts.

Marken erleben! im Kontext der übergeordneten Ziele

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.

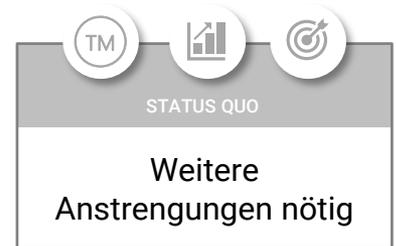


Marken erleben!

- Ziel 1 Wir entwickeln für **jede Marke** eine **eigene Story** und machen diese nach innen und aussen erlebbar.
- Ziel 2 Wir schaffen nicht nur neue Produkte, sondern vielmehr innovative, nachhaltige **Produkt- und Verpackungskonzepte**.
- Ziel 3 Den Anteil der **eigenen Marken** im Portfolio werden wir stetig erhöhen.
- Ziel 4 Jede Unit verfügt über eine **motivierende und inspirierende Arbeitgebermarke**, die uns einzigartig macht.

Status Quo

- Ziel 1 Jede unserer Hauptmarken (Rapelli – Biotta – Le Patron) besitzt eine eigene, gegen innen und aussen visible sowie überzeugende Story.
- Ziel 2 Dank Sales Performance werden im Rahmen des strategischen Verkaufs vermehrt ganze Konzepte angeboten. Bei innovativen und nachhaltigen Verpackungskonzepten sind wir noch nicht ganz auf Kurs. Entsprechende Korrekturmassnahmen werden von der neu ausgerichteten Championgruppe Verpackung aufgenommen.
- Ziel 3 Umsatz-Gewichtung: leichte Verstärkung des Anteils unserer eigenen Marken, z. B. Noppa's Tofu, Fredag (Gastronomie) sowie Wachstum Rapelli und Biotta.
- Ziel 4 Die Arbeitgebermarken der einzelnen Units haben weiteres Potenzial und müssen kontinuierlich weiter gestärkt werden, auch damit wir Fachkräfte sowie Talente halten und gewinnen können.



Starkes Fundament und operative Agilität



Strategischer Eckpfeiler

«Starkes Fundament und operative Agilität»

Gemeinsam arbeiten wir daran, unser **finanzielles und operatives Fundament** weiter zu **stärken**, alle Mitarbeitenden in ihren Bereichen und über die **gesamte Wertschöpfungskette** hinweg.

Das **dezentrale Geschäftsmodell** ermöglicht uns **Nähe zum Markt** und festigt die **Resilienz** der gesamten Gruppe. Gleichzeitig nutzen wir die breite Aufstellung, um **kompetenzzentren-übergreifend Mehrwerte** zu schaffen, um Know-how zu teilen und um Prozessabläufe kontinuierlich zu harmonisieren und zu verbessern.

Das stetige Arbeiten und Erhöhen unserer **Agilität** sowie die **Digitalisierung** unterstützen uns dabei, jeden Tag einen Schritt in Richtung **Operative Excellence** zu gehen.

Übergeordnete Ziele

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

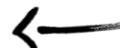
Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.



Starkes Fundament und operative Agilität

- Ziel 1** *Wir setzen eine umfassende und übergreifende **Supply Chain Excellence Roadmap 2025** um, worin Verbesserungsmaßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette enthalten sind.*
- Ziel 2** *Wir steigern unsere **Produktivität** sowie unsere **Effizienz** und verbessern somit stetig unsere operative Kostenbasis.*
- Ziel 3** *Wir erhöhen graduell den **Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad**.*

Status Quo

- Ziel 1** *Werksentwicklung als fortwährender Prozess zur Verbesserung der Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette:*
- > Investition in Plant-based-Kapazitäten
 - > Prodor transferiert in Rapelli
 - > Produktion Uetendorf geschlossen und Volumen bei Le Patron und Rapelli gebündelt
- Ziel 2** > Konzept Taktboard zur Optimierung der täglichen Effizienz in allen Werken umgesetzt.
> Shared Service Center in den Bereichen HR und Finance etabliert und Dienstleistungen ausgebaut.
- Ziel 3** *Digitalisierungsprojekt Star Trek gestartet, um digitale Transformation schneller voranzutreiben.*



Die ORIOR Verantwortung



Strategischer Eckpfeiler

«Die ORIOR Verantwortung»

Nachhaltiges Denken und Handeln bilden die **Grundlage für Excellence in Food**. Entlang unserer klar formulierten **Nachhaltigkeitsstrategie** und der darin formulierten Ziele arbeiten wir mit Blick auf die **gesamte Wertschöpfungskette** täglich daran, besser zu werden.

Die ORIOR Verantwortung im Kontext der übergeordneten Ziele

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.



Die ORIOR Verantwortung

Ziele Kontinuierliches **Arbeiten und Messen** in allen für uns wesentlichen Handlungsfeldern und deren Ziele.

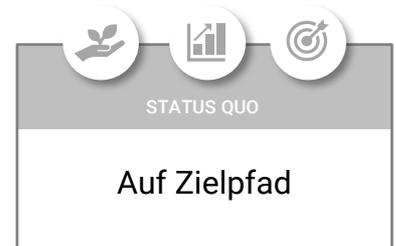
Produktverantwortung > Tierwohl, Nachhaltige Rohstoffe, Sichere und gesunde Nahrungsmittel

Umweltverantwortung > Food Waste und Verpackung, Klima und Energie, Wasser

Soziale Verantwortung > Entwicklung der Mitarbeitenden, Arbeitssicherheit und Gesundheit, Wirtschaftliche Auswirkungen

Status Quo

- Environmental (auf Zielpfad)
 - Food Waste (– 26.1%), THG (–78.8%), Wasserintensität (– 27.9%)
 - Wasserkraft, klimaneutraler Betrieb, SBT, CDP
- Social (weitere Anstrengungen nötig)
 - Bereich Produkt: Einkauf Bio (+209.3%), Einkauf NH Labels (+30.6%)
 - Bereich Mitarbeitende: Campus, Gesundheit, Unfälle (stabil bei 0.5%), Krankheit (+10.3%)
- Governance (auf Zielpfad)
 - Auszeichnung Corporate Governance 2. Platz im zRating
 - Regularien, Verhaltenskodex, ESG-Ausschuss, Vergütungsgrundsätze, Verankerung ESG in Vergütung, LTIP, Mindestbeteiligung VR/KL, Ratings, Kapitalstruktur, Aktionärsrechte, Berichterstattung/Kommunikation



Wir sind ORIOR



Strategischer Eckpfeiler

«Wir sind ORIOR»

«Wir sind ORIOR» basiert auf gemeinsamen **unternehmerischen Grundwerten** und **stärkt** die Mitarbeitenden jeder Stufe in ihrer **Eigenverantwortung**, der offenen und direkten Kommunikation sowie im **ethischen und respektvollen Handeln**. Wir unterstützen und fördern die **Kulturenvielfalt** der einzelnen, dezentral organisierten Kompetenzzentren und setzen uns für **gesunde und sichere Arbeitsbedingungen** ein. Gleichzeitig ermöglichen wir unseren engagierten **Mitarbeitenden**, sich täglich **weiterzuentwickeln**. Wir wollen mit **Leidenschaft und Stolz** unser **Handwerk zelebrieren**.

Wir sind ORIOR im Kontext der übergeordneten Ziele

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

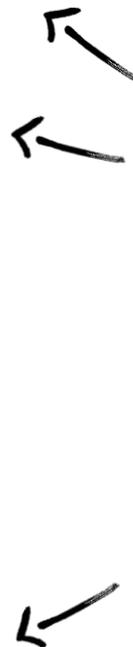
Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.



Wir sind ORIOR

- Ziel 1 *Wir investieren in eine nachhaltige **Organisationsentwicklung**.*
- Ziel 2 *Wir verbessern kontinuierlich die **Sicherheit und Gesundheit** unserer Mitarbeitenden dank der Einführung eines umfassenden und gruppenübergreifenden Konzepts für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (OSH).*
- Ziel 3 *Wir etablieren unseren **ORIOR Campus** als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.*
- Ziel 4 *Wir integrieren ein gruppenweites **Talentmanagement**.*
- Ziel 5 *Wir fördern **Ausbildungs- und Trainee-Programme**.*

Status Quo

- Ziel 1 Gezielte Verstärkung der Top50 Kadermitarbeitenden (Gruppe und Units) sowie spezifischer Fachbereiche wie Nachhaltigkeit, Supply Chain oder Einkauf.*
- Ziel 2 Gruppenweites Konzept für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Modelllösung Swiss Safety Center) wurde ausgerollt. KPIs nicht auf Zielkurs. Weitere Schulungen und Stärkung Fokus angegangen.*
- Ziel 3 Gezielte Schulungen vorangetrieben (Ausbildungsstunden pro FTE seit 2018 um +59.6% erhöht). Gesamtkonzept ORIOR Campus entlang Kompetenz-Modell in Erarbeitung.*
- Ziel 4 Philosophie muss in den Units noch besser verstanden und gelebt werden. Ablauf und Prozess muss für 2024 vereinfacht und digitalisiert werden.*
- Ziel 5 Anzahl Lernende seit 2018 verdoppelt. Ausbildungs- und Trainee-konzept wird im Herbst 2023 finalisiert und im H2/2024 ausgerollt.*



Übergeordnete Ziele und unsere Ambition

Ziel 1 ORIOR erzielt nachhaltiges und rentables Wachstum, getragen von ihrem einzigartigen Geschäftsmodell und ihrer breiten Aufstellung.

Ziel 2 ORIOR setzt auf klare und verantwortungsvolle Unternehmensführung, auf Unternehmertum und auf starke gemeinsame Werte.

Ziel 3 ORIOR zelebriert ihre Innovationskraft in Marken-, Konzept- und Produktwelten und begeistert damit ihre Konsument*innen.

Ziel 4 ORIOR ist eine attraktive, finanzstarke und resiliente Food & Beverage Gruppe.

Ziel 5 ORIOR bekennt sich zu einer stetigen Erhöhung der absoluten Dividende.

Ziel 6 ORIOR investiert in nachhaltige Organisationsentwicklung und etabliert den ORIOR Campus als zentrale Aus- und Weiterbildungsplattform.

Ziel 7 ORIOR übernimmt Verantwortung und treibt Nachhaltigkeitsthemen konsequent, proaktiv und zielgerichtet voran.

Unsere Ambition

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

*Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
 EBITDA-Marge > 10%*

Verschuldungsquote

*Kontinuierliches Deleveraging
 Net Debt/EBITDA von < 2.5x*

Stärkung der Bilanzqualität:

*Eigenkapitalquote von > 25%
 Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)*

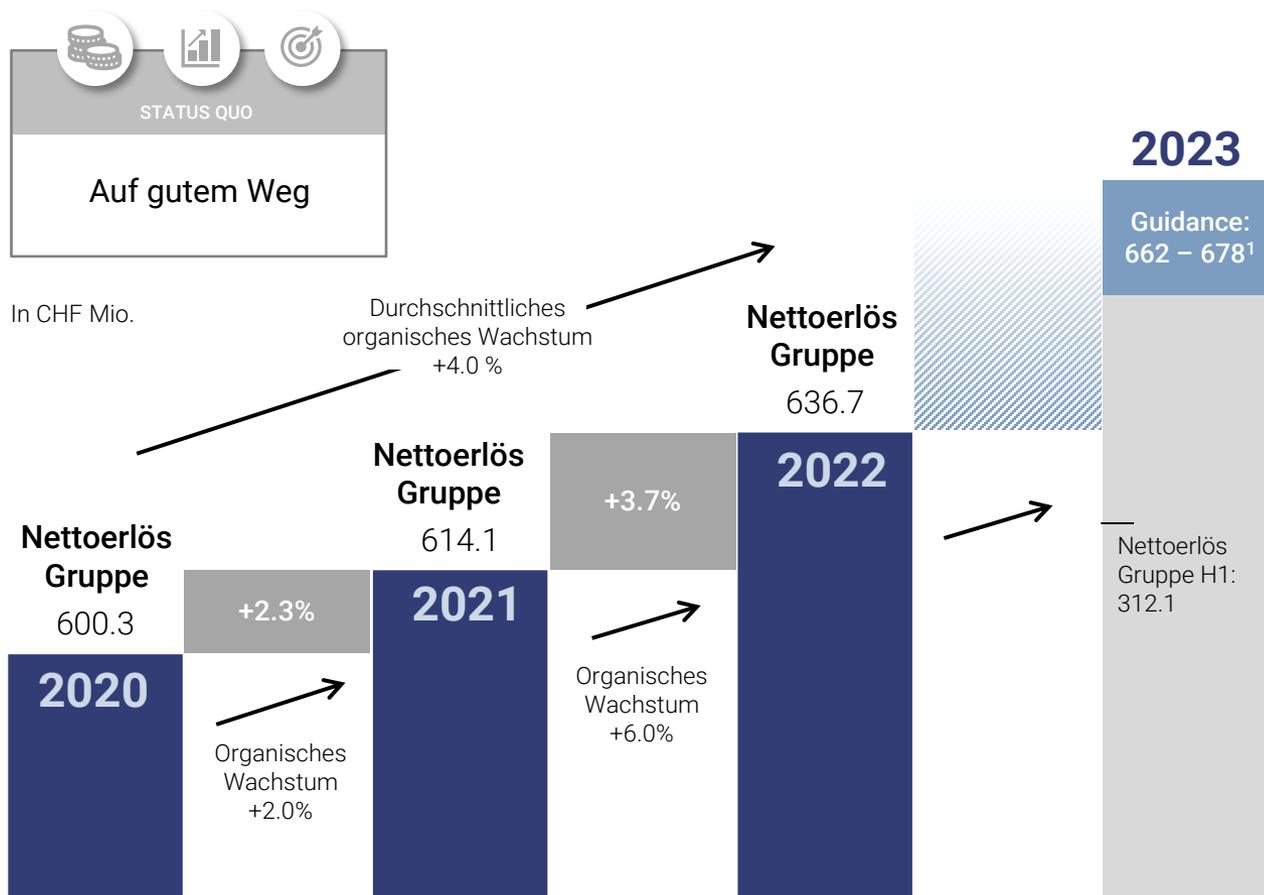
Dividende

*Stetige Erhöhung der absoluten
 Dividende*

Verantwortung

*Verbesserungsindex von >80% entlang
 allen unseren Nachhaltigkeitszielen*

Durchschnittliches organisches Wachstum von 2.0 bis 4.0% p.a.



Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%

Verschuldungsquote

Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x

Stärkung der Bilanzqualität:

Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)

Dividende

Stetige Erhöhung der absoluten
Dividende

Verantwortung

Verbesserungsindex von >80% entlang
allen unseren Nachhaltigkeitszielen

- Über die letzten Jahre konnte in jedem Jahr ein positives organisches Wachstum erreicht werden.
- Das durchschnittliche organische Wachstum beträgt 4.0% pro Jahr.

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%

Verschuldungsquote

Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x

Stärkung der Bilanzqualität:

Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)

Dividende

Stetige Erhöhung der absoluten
Dividende

Verantwortung

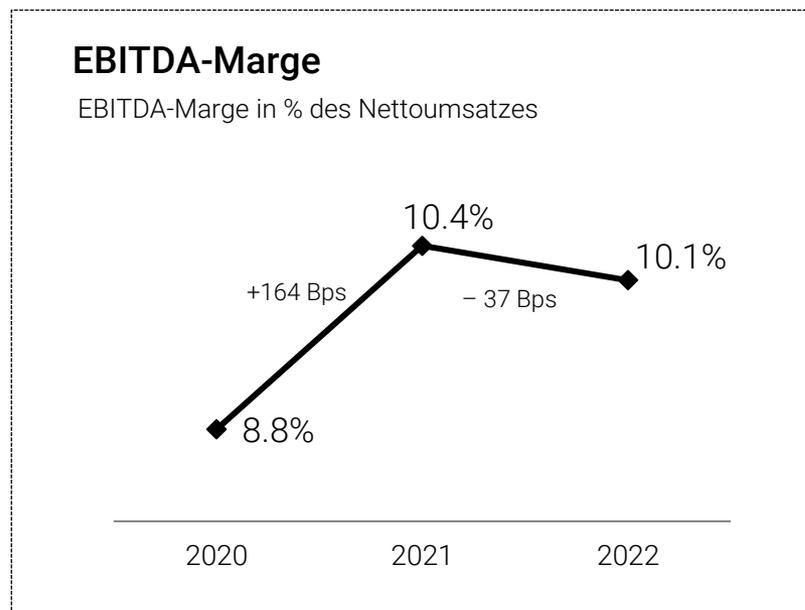
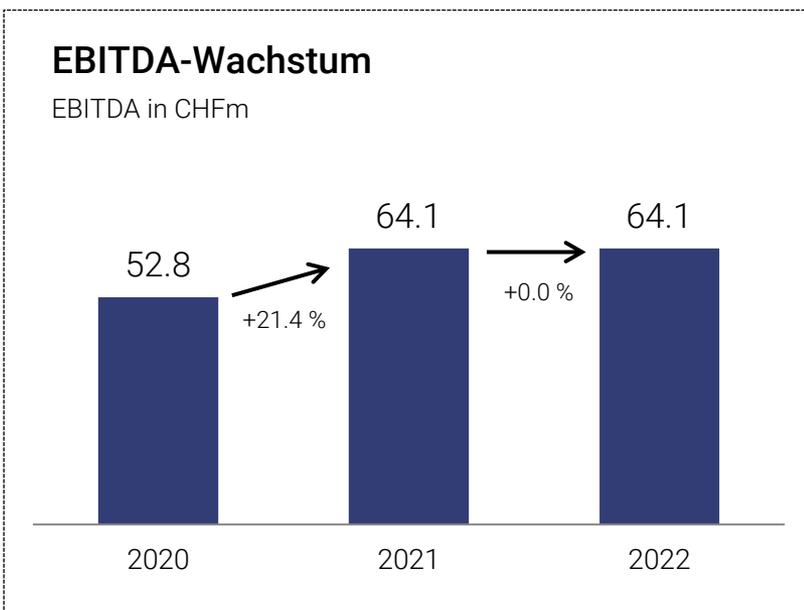
Verbesserungsindex von >80% entlang
allen unseren Nachhaltigkeitszielen

Operative Rentabilität

STATUS QUO

Weitere Anstrengungen nötig

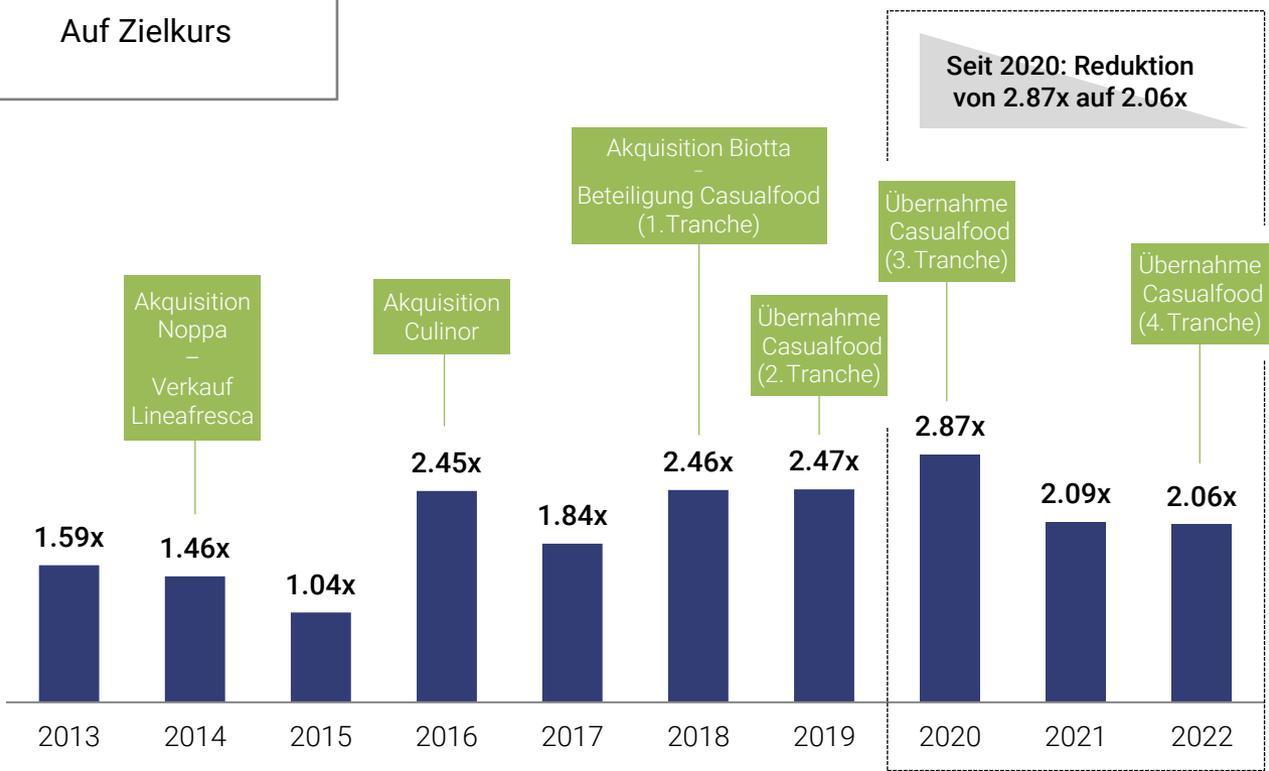
- Seit 2020 jedes Jahr ein positives absolutes EBITDA-Wachstum – Trend wird fortgesetzt.
- EBITDA-Marge aufgrund Inflation (Rohmaterial, Personalkosten) seit 2023 unter Druck.
- Weitere Mix-Massnahmen zur Stärkung der absoluten und %-EBITDA-Marge in den Jahren 2024 und 2025.



Verschuldungsquote

STATUS QUO

Auf Zielkurs



Seit 2020: Reduktion von 2.87x auf 2.06x

kontinuierliches Deleveraging
Ziel: < 2.5x

Unsere Ambition

- Organisches Wachstum**
Durchschnittlich 2 bis 4%
- Operative Rentabilität**
Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%
- Verschuldungsquote**
Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x
- Stärkung der Bilanzqualität:**
Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)
- Dividende**
Stetige Erhöhung der absoluten Dividende
- Verantwortung**
Verbesserungsindex von >80% entlang allen unseren Nachhaltigkeitszielen

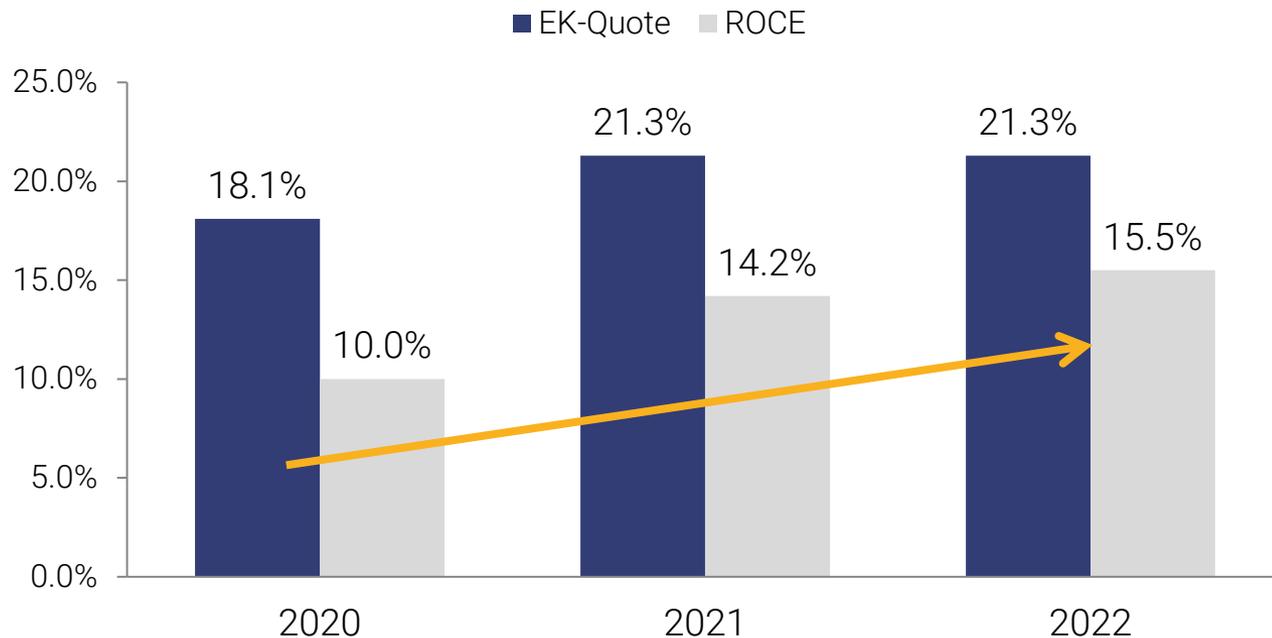
¹ Bis 2016 auf Basis IFRS

Bilanzqualität

STATUS QUO

Weitere Anstrengungen nötig

- Stetige Stärkung der Bilanzqualität dank tieferen CAPEX-Investitionen und guten Cashflows.



Unsere Ambition

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%

Verschuldungsquote

Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x

Stärkung der Bilanzqualität:

Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)

Dividende

Stetige Erhöhung der absoluten
Dividende

Verantwortung

Verbesserungsindex von >80% entlang
allen unseren Nachhaltigkeitszielen

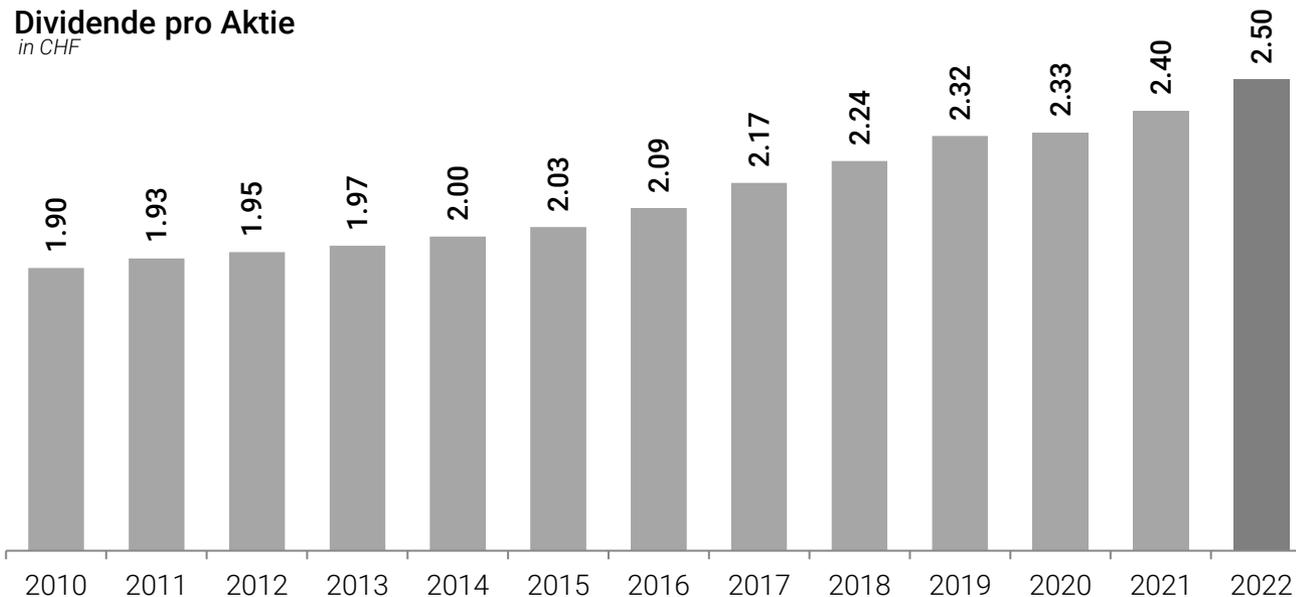
Dividende

STATUS QUO

Auf Zielkurs

– Seit IPO im 2010 jedes Jahr mit absoluter Dividendenerhöhung.

Dividende pro Aktie in CHF



Unsere Ambition

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%

Verschuldungsquote

Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x

Stärkung der Bilanzqualität:

Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)

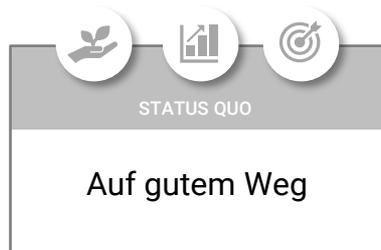
Dividende

Stetige Erhöhung der absoluten
Dividende

Verantwortung

Verbesserungsindex von >80% entlang
allen unseren Nachhaltigkeitszielen

Fortschritt der quantifizierbaren Nachhaltigkeitsziele



Unsere Ambition

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
EBITDA-Marge > 10%

Verschuldungsquote

Kontinuierliches Deleveraging
Net Debt/EBITDA von < 2.5x

Stärkung der Bilanzqualität:

Eigenkapitalquote von > 25%
Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)

Dividende

Stetige Erhöhung der absoluten
Dividende

Verantwortung

Verbesserungsindex von >80% entlang
allen unseren Nachhaltigkeitszielen

Zielwert: 80% Verbesserungsindex der quantitativen NH-Ziele gemäss NH-Strategie

- Wasserverbrauch –15% (von 2018 bis 2025) ✓ Auf Zielkurs
- Treibhausgase –10% (von 2018 bis 2025) ✓ Wasserstrom seit 2020
- Food Waste –25% Reduktion (von 2018 bis 2025) ✓ Auf Zielkurs
- Krankheitsquote –10% (von 2020 bis 2025) ✗ Weitere Anstrengungen nötig; Haupttreiber Langzeitabsenzen
- Unfallquote –20% (von 2020 bis 2025) ✗ Gute Verbesserung, nur knapp verfehlt

Berechnung und Staffelung des Erreichungsgrads:

Linear-Fortschritt pro rata temporis gegen Nachhaltigkeitsziel 2025

- Fortschritt ≥ Zielwert bei 4 KPI (80%) = 100% Zielerreichung
- Fortschritt ≥ Zielwert bei 3 KPI = 50% Zielerreichung
- Fortschritt ≥ Zielwert bei weniger als 3 KPI = 0% Zielerreichung

Status Quo – Ambitionen 2025

Unsere Ambition

Organisches Wachstum

Durchschnittlich 2 bis 4%

Operative Rentabilität

Jährliche absolute EBITDA-Steigerung
 EBITDA-Marge > 10%

Verschuldungsquote

Kontinuierliches Deleveraging
 Net Debt/EBITDA von < 2.5x

Stärkung der Bilanzqualität:

Eigenkapitalquote von > 25%
 Steigerung Kapitaleffizienz (ROCE)

Dividende

Stetige Erhöhung der absoluten
 Dividende

Verantwortung

Verbesserungsindex von >80% entlang
 allen unseren Nachhaltigkeitszielen

