

Unternehmerisches Handeln in Zeiten der Unsicherheit

**Rede zur ordentlichen Hauptversammlung der
HELLA GmbH & Co. KGaA
am 30. April 2026**

Prof. Dr. Peter Laier,
Vorsitzender der Geschäftsführung

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Mitglieder des Gesellschafterausschusses
und des Aufsichtsrats,
meine Damen und Herren,
verehrte Gäste,

ich begrüße Sie herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung von HELLA. Mein Name ist Peter Laier. Zum 16. Februar dieses Jahres habe ich den Vorsitz der Geschäftsführung übernehmen dürfen. Es ist mir eine große Ehre, nun Teil dieses Unternehmens zu sein. Eines Unternehmens, das gleichermaßen traditionsreich und zukunftsweisend ist.

HELLA steht – seit weit über einem Jahrhundert – für Pioniergeist, für Innovationsstärke, für Agilität. Für die Fähigkeit, dem Markt einen Schritt voraus zu sein. Sich immer wieder aufs Neue an Veränderungen anzupassen. Mehr noch: diese für sich zum Vorteil zu nutzen.

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführungsteam, mit allen Kolleginnen und Kollegen weltweit. In den Werken, in den Entwicklungszentren und den Verwaltungsbereichen. Auf den Austausch mit unseren Kunden und Geschäftspartnern, mit unseren Investorinnen und Investoren.

Ich möchte mich an dieser Stelle zunächst bei Bernard Schäferbarthold bedanken, meinem Vorgänger. Er war fast zehn Jahre für HELLA tätig. Erst als Geschäftsführer Finanzen und Controlling, dann als CEO. Und das in einer Zeit, in der sich die Automobilindustrie von Grund auf verändert hat.

Die Automobilbranche hatte gesundes Wachstum, die Fahrzeugproduktion erreichte Rekordzahlen. Es waren die goldenen Jahre. China wuchs kräftig, Europa war solide. Dann änderten sich die Vorzeichen. Erst kühlte sich die Konjunktur ab. 2020 kam die Pandemie, Werke standen still, die Nachfrage brach ein. Dann folgte der Chipmangel,

Halbleiter wurden zum Engpass. Der Branchenwandel beschleunigte sich. Neue Mitspieler kamen hinzu. Sie haben den Wettbewerbsdruck weiter verschärft, die Profit Pools verschoben.

Bernard Schäferbarthold hat in dieser Zeit die Geschicke des Unternehmens maßgeblich mitgestaltet und gelenkt. Es ist nicht zuletzt sein Verdienst, dass HELLA mit ausreichend finanziellem Polster durch diese Jahre gesteuert wurde.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

2025 war kein einfaches Jahr. Weder für die Automobilbranche insgesamt, noch für uns. Die Transformation der Mobilität ist in vollem Gange. Unser Kernmarkt Europa befand sich im Rückwärtsgang. Der amerikanische Markt ebenso. Wachstum kam in 2025 vor allem aus China und Indien. Und dort vor allem durch lokale Hersteller.

2025 war geprägt von Volatilitäten. Von Zöllen und Handelsrestriktionen. Von Lieferketten, die fast abgerissen wären. Von Spielregeln, die sich teils vom einen auf den anderen Tag geändert haben. Für uns heißt das: unternehmerisches Handeln in Zeiten hoher Unsicherheit.

Wir haben in diesem Umfeld sehr solide Finanzergebnisse erzielt.

Erstens: Wir haben den bereinigten Umsatz mit 8,0 Milliarden Euro weitgehend stabil gehalten. Vor allem dank eines sehr erfolgreichen Elektronikgeschäftes.

Zweitens: Wir haben unsere Operating Income-Marge auf 6,0 Prozent verbessert. Dank eines erfolgreichen Kostenmanagements und nachhaltiger Verbesserungen unserer globalen Kostenstrukturen. Sie zahlen sich nun mehr und mehr aus.

Drittens: Der Netto Cashflow betrug 318 Millionen Euro. Im Verhältnis zum Umsatz sind das 4,0 Prozent. Ein wesentlicher Faktor: Wir haben unsere finanziellen Mittel klug und effizient eingesetzt.

Unseren Unternehmensausblick für 2025 haben wir damit vollumfänglich eingehalten. Umsatz und Operating Income-Marge lagen am oberen Ende der erwarteten Bandbreiten. Auch beim Netto Cashflow lagen wir signifikant über dem Wert, den wir mindestens angestrebt hatten.

Hinzu kommt viertens: Wir haben im Automotive-Geschäft erneut einen Auftragseingang von rund 10 Milliarden Euro verzeichnet. Zwei Aspekte sind mir hierbei besonders wichtig.

Zum einen: Mehr als die Hälfte stammt aus den Märkten außerhalb Europas. Wir weiten damit unser Geschäft in Asien und Amerika kontinuierlich aus. Stellen uns breiter, robuster und widerstandsfähiger auf.

Zum anderen sind die Neuaufträge äußerst technologiestark. Denn sie umfassen, zum Beispiel, Projekte:

- für intelligente, komplexe Steuerungselektronik;
- für hochauflösende Radarsensoren;
- für neue Lichttechnologien, in Asien, in Amerika und Europa.

Das zeigt: Für die Mobilität der Zukunft sind wir gut aufgestellt. Wir liefern die richtigen Technologien für die Trends von morgen.

Ich möchte Ihnen zwei Beispiele vorstellen. Und Ihnen zeigen, wie wir neue Themen besetzen. Wie wir Trends gestalten. Wie wir Lösungen entwickeln, die unsere Kunden nach vorne bringen. Die neue Mobilität überhaupt erst möglich machen.

Das erste Beispiel kommt aus der Elektronik.

Denn die Elektrik- und Elektronik-Architekturen von Autos ändern sich grundlegend. Von vielen, teils über 100 einzelnen Steuergeräten heute – hin zu zentralen Domänen und zonalen Architekturen. Zu deutlich weniger, dafür aber deutlich komplexeren

Steuergeräten. Also: weniger, aber hochwertigere Hardware. Mehr Software. Und eine klare Trennung von Bauteil und Funktion.

Eine Architektur, in der Funktionen in zentralen Steuergeräten, in der Sensorik, Aktuatorik und Energieverteilung nach Zonen gebündelt sind.

Für diesen Trend sind wir nicht nur bereit. Sondern wir gestalten ihn. Wir liefern die Bausteine, die es hierfür braucht.

Wenn wir uns das Auto als menschlichen Körper vorstellen – dann liefern wir das Herz, das Rückenmark und die Synapsen.

Unser iPDM ist das Herz – ein Modul zur intelligenten Stromverteilung. Es sorgt für eine zuverlässige Energieversorgung aller wichtigen Systeme und Verbraucher. Und das *fail-operational*. Also: vollständig ausfallsicher.

Unsere Zonal Controller sind das Rückenmark. Sie erhalten Daten, verarbeiten und leiten diese weiter. Steuern damit elektrische Verbraucher in einer Zone. Zum Beispiel die Aktuatoren für Fenster, Lichtfunktionen oder Scheibenwischer.

Und dann, drittens: iConF, die Synapsen. Ein kleiner Chip. Kaum größer als ein Centstück. Aber er bringt noch mehr Intelligenz in die zonalen Module. Und sorgt so überhaupt erst dafür, dass Autos hochvernetzt und automatisiert fahren können.

Mit dem iPDM sind wir bereits in Serie. Seit über einem Jahr. Zonal Controller und iConF folgen in rund zwei Jahren.

Drei Produkte von HELLA, drei first-to-market-Innovationen. Keine Zukunftsmusik, sondern reales Geschäft für uns. Mit einem Auftragsvolumen von insgesamt 1,5 Milliarden Euro. Und ein Beispiel dafür, wie wir gezielt relevante, vielversprechende Themenfelder erkennen und adressieren.

Ich habe Ihnen ein zweites Beispiel mitgebracht. Ein Scheinwerfer, technologisch führend und doch bezahlbar. Innovativ, aber erschwinglich. Entwickelt und produziert in China, für China. Und das mit China Speed.

Sie sehen einen hochauflösenden Scheinwerfer für den neuen 8X von Zeekr, einer Elektromarke von Geely. Ausgestattet mit unserem digitalen Lichtsystem SSL | HD. Rund 25.000 intelligent steuerbare Pixel pro Scheinwerfer. Erzeugt von einer Lichtquelle kleiner als ein Fingernagel. Um neue Lichtfunktionen zu erzeugen: die Projektion von Fahrspuren, dynamische Signale für mehr aktive Sicherheit. Bei gleichzeitig kompakterer Bauform, geringerem Gewicht, mehr Designfreiheit.

Es ist das erste Projekt mit SSL | HD, das wir vollständig in China lokalisiert haben. Gewonnen haben wir das Projekt in 2025. Und schon jetzt ist es auf dem Markt. Die Zeit für Entwicklung und Serienanlauf unseres Scheinwerfers: weniger als ein Jahr. Wir haben dafür Prozesse verschlankt, eine bestehende Plattform skaliert, unsere Lieferketten kurz und lokal gehalten.

Das zeigt: Wir können Technologie. Wir sind zuverlässig und effizient. Wir gehen den China Speed mit.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

das vergangene Jahr war ein erfolgreiches Jahr für HELLA. Gerade unter den genannten Rahmenbedingungen. Wir haben solide geliefert. Wir haben Stärke und Verlässlichkeit gezeigt.

Mein ausdrücklicher Dank gilt daher allen rund 34.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit. Sie haben Außergewöhnliches geleistet, insbesondere in kritischen Situationen. Als es darum ging, die Folgen von Handelsrestriktionen abzufedern und Lieferketten stabil zu halten.

Die Leistungen und die Energie, mit der unsere Teams täglich liefern – in Entwicklung und Produktion, in Einkauf, Vertrieb und Verwaltung –, haben mich zutiefst beeindruckt. Es sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die HELLA seit jeher stark machen. Und noch stärker gerade dann, wenn es wirklich darauf ankommt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

für 2025 liegt unser Dividendenvorschlag bei 22 Cent je Aktie. Bei 24 Millionen Euro insgesamt. Ihre Zustimmung vorausgesetzt, möchten wir damit auch in diesem Jahr unsere etablierte Dividendenpolitik weiter fortsetzen – also: rund 30 Prozent des zurechenbaren Jahresergebnisses auszahlen. 2025 lag der Wert bei 83 Millionen Euro.

Ich möchte Ihnen dies kurz erläutern. Und zwar das Wichtigste vorab: Wir haben in 2025 gut gewirtschaftet. Die Operating Income-Marge – für uns der wichtigste Indikator für unsere Rentabilität und operative Leistungsfähigkeit – hat sich um 40 Basispunkte verbessert. Das habe ich Ihnen eingangs bereits genannt.

Aber: Es gab verschiedene Sondereffekte, die unsere Jahresergebnisse beeinflusst haben. In 2025 hatten wir erstens, wie geplant, höhere Restrukturierungskosten. Und zweitens einen höheren Steueraufwand als im Vorjahr. Das Ergebnis von 2024 beinhaltete den Buchgewinn aus dem BHTC-Anteilsverkauf. Unseren 50 Prozent-Anteil an dem damaligen Joint Venture hatten wir im April 2024 erfolgreich veräußert.

Diese Effekte führen zu einem geringeren Nettoergebnis als in 2024. Und damit, basierend auf unserer Dividendenpolitik, auch zu einer niedrigeren Dividende.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich bin jetzt seit gut zwei Monaten und zwei Wochen Vorsitzender der Geschäftsführung. Ich habe in dieser Zeit viel gesehen, habe viele Kolleginnen und

Kollegen kennengelernt, Standorte und Länder bereist, mit unseren Kunden und Geschäftspartnern gesprochen.

Für die Zukunft sehe ich HELLA gut positioniert. Wir besetzen zentrale Markttrends in einer führenden Position. Softwaredefinierte Fahrzeugarchitekturen, automatisiertes Fahren und Elektromobilität. Mittelfristig eröffnet das viele Chancen.

Kurzfristig bleibt unser Ausblick jedoch zurückhaltend. Das hat im Kern zwei Gründe:

Wir erwarten – erstens – für 2026 keine Erholung im Markt. Wir sehen derzeit in keiner Region weltweit Wachstum. Im Gegenteil. Wir sehen neue Unsicherheiten. Einen Krieg im Nahen Osten. Dessen Folgen für uns, für die Automobilindustrie und die Weltwirtschaft aktuell kaum abschätzbar sind.

Das Marktumfeld war zuvor schon angespannt. Der Krieg wird den Druck zusätzlich erhöhen.

Es ist nicht absehbar, welche Auswirkungen der Krieg im Iran konkret haben wird. Auf die Wirtschaft, den Markt, auf uns. Wir haben kein Irangeschäft – und sind im Nahen Osten nur im Aftermarket aktiv.

Aber: Der Krieg verstärkt den Gegenwind im Markt. Die Inflation droht die gesamte Wertschöpfungskette zu belasten: Konjunktur und Nachfrage könnten sich abkühlen. Der Druck auf unsere Transport-, Produktions- und Materialkosten könnte weiter zunehmen.

Darauf haben wir frühzeitig reagiert. Mit Maßnahmen, die erwartbare Mehrkosten bestmöglich abfedern und unsere Lieferketten stärken sollen. Wir sind dazu auch im engen Austausch mit unseren Kunden weltweit.

Wir müssen – zweitens – unser Lichtgeschäft wieder auf Wachstumskurs bringen. Und dessen Profitabilität nachhaltig verbessern. In 2025 ist der Lichtbereich nicht

gewachsen. Auch für dieses Jahr sehen wir einen weiteren Umsatzrückgang. Was in der Folge zu weiterem Druck auf die Marge führt. Auch das berücksichtigt unser Ausblick für das laufende Jahr.

Für 2026 erwarten wir daher konkret:

einen bereinigten Umsatz zwischen rund 7,4 und 7,9 Milliarden Euro;
eine Operating Income-Marge zwischen rund 5,4 und 6,0 Prozent; und
einen Netto Cashflow von mindestens 1,8 Prozent vom Umsatz.

Diese Prognose haben wir gestern mit unseren Quartalsergebnissen bestätigt.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich habe es bereits gesagt, aber ich möchte es noch einmal betonen: Wir haben mittelfristig große Chancen. Unsere Strategie ist grundsätzlich intakt. Gleichzeitig fokussieren wir uns auf drei strategische Prioritäten:

Erstens: Wir stellen sicher, dass wir in den zentralen Wachstumsfeldern in vorderster Position mitspielen. Und das bedeutet auch: Wir wählen die Bereiche, in denen wir agieren, sehr bewusst aus. Immer mit dem Ziel, unsere Kompetenzen und Fähigkeiten voll auszuspielen zu können. Ich habe unsere zonalen Module genannt. Sie sind das beste Beispiel hierfür.

Vor allem die Elektronik ist unser wesentliches Wachstumsfeld. Mit zonalen Modulen für E/E-Architekturen, mit Radarsensoren, mit Hoch- und Niedrigvolt-Lösungen für die Elektromobilität als wesentliche Wachstumstreiber. Die Elektronik wird in diesem Jahr erstmals unser größter Geschäftsbereich sein.

In Licht liegt ein Fokus auf anspruchsvollen, aber bezahlbaren Technologien. Damit werden wir noch viel konsequenter das Volumensegment adressieren. Mit Innovationen, die technologisch gut, aber auch erschwinglich sind.

In Lifecycle Solutions nutzen wir gezielt Wachstumschancen – mit stabilen und guten Margen. Wir wollen und wir müssen attraktiv bleiben. Produktinitiativen wie Thermo, Filter und Bremse im Aftermarket sind zentral hierfür. Auch im Truck- und Off-Highway-Geschäft sehen wir viele Potenziale.

Und – wir werden unsere Diversifizierung weiter beschleunigen, unseren Kundenstamm verbreitern, unser Geschäft in den Regionen außerhalb Europas weiter ausbauen, ohne Europa zu vernachlässigen.

Zweitens: Wir werden unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken, Prozesse und Strukturen vereinfachen. Und wir müssen, um dies klar zu sagen, die Transformation unseres Lichtgeschäfts vorantreiben. Der Lichtbereich hat große Chancen, vielversprechende Technologien, leistungsfähige Teams. Er hat grundsätzlich alles, was es braucht, um erfolgreich zu sein. Aber im Moment schöpft der Lichtbereich sein Potenzial nicht aus. Wir müssen es konsequent an die aktuellen Marktbedingungen anpassen. Daran arbeiten wir. Daran, das Portfolio auch in Richtung Volumensegment zu schärfen. Das Geschäft wieder auf Wachstum zu bringen. Und gleichzeitig die Profitabilität nachhaltig zu steigern.

Drittens: Wir werden – mehr noch als bisher – eine Unternehmenskultur aus Empowerment und Accountability verankern. Aus Befähigung und Verantwortung.

Das bedeutet zum einen: Wir werden die Regionen weiter stärken, ihnen mehr Freiheitsgrade, mehr Verantwortung zusprechen.

Und es bedeutet zum anderen: Wir müssen all unsere Beschäftigten mitnehmen, sie an der Transformation beteiligen. Wir müssen sie zu den Gestaltern des Wandels machen. Denn die Transformation zu bewältigen, erfordert Unternehmergeist und Agilität, klare Zuständigkeiten und schnelle Entscheidungen. Es braucht die Unterstützung aller. In allen Regionen, in allen Funktionen, an allen Standorten. Transformation gelingt nur dann, wenn alle mit anpacken.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ich möchte zum Ende meiner Rede kommen.

HELLA verfügt über ein starkes Fundament – aus technologischer Kompetenz und innovativen Produkten, aus engagierten Teams und verlässlichen Partnerschaften. HELLA ist global aufgestellt, technologisch führend und verantwortungsbewusst. Wir liefern, was zählt: Innovationen, die Sicherheit erhöhen, Kosten senken und Wert schaffen.

Wir werden mit Disziplin und Weitblick die nächsten Schritte gehen, Chancen konsequent nutzen und an den richtigen Stellhebeln ansetzen. Kurz gesagt: Wir werden unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken, Prozesse und Strukturen vereinfachen. Wir werden unsere Technologie- und Innovationsführerschaft ausbauen, unsere Agilität und Innovationsgeschwindigkeit weiter steigern, die Widerstandsfähigkeit unseres Geschäftsmodells erhöhen.

Wir schaffen damit Raum für nachhaltiges profitables Wachstum. Mit Klarheit in der Priorisierung. Mit Konsequenz in der Umsetzung – und mit Mut für Veränderung.

Herzlichen Dank.