

# Ordentliche Hauptversammlung 2026

Jungheinrich Aktiengesellschaft,  
Hamburg, 19. Mai 2026

Redemanuskript

Dr. Lars Brzoska  
Vorsitzender des Vorstandes

Es gilt das gesprochene Wort

**JUNGHEINRICH**

## Die Krise als Chance zur Erneuerung

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrats,  
sehr geehrte Vertreterinnen und Vertreter der Gesellschafterfamilien Lange und Wolf,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstands begrüße ich Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung.

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern – die anderen Windmühlen.“

Eine bekannte Weisheit. Für uns ist sie mehr als ein Satz: Sie beschreibt, wie wir auf Veränderungen reagieren wollen – nicht abwehrend, sondern gestaltend.

Wir leben in einer Welt tiefgreifender Veränderungen und Krisen. Seit einigen Jahren treten sie nicht nacheinander auf, sondern gleichzeitig – sie überlagern sich und verstärken sich gegenseitig.

Manche sprechen von einem „perfekten Sturm“: einer seltenen Konstellation vieler Faktoren, die zusammen eine besondere Wucht entfalten – für die Weltwirtschaft, für Europa und für Deutschland.

Genau deshalb geht es jetzt darum, Chancen zu erkennen und entschlossen zu handeln.

Wir bauen Windmühlen, keine Mauern.

Bevor ich dazu komme, lassen Sie mich kurz skizzieren, womit wir es aktuell zu tun haben:

- Die Ukraine verteidigt sich seit mehr als vier Jahren gegen den Angriff Russlands – ein Ende ist trotz einzelner Lichtblicke weiter nicht absehbar.
- Im Nahen Osten reiht sich eine Eskalation an die nächste.
- Der Konflikt zwischen China und Taiwan belastet die Westpazifik-Region und erhöht die Risiken für die globalen Lieferketten.
- Die Handelspolitik der USA hat Zölle, Kosten und die Unsicherheit weltweit erhöht.
- Und Ende Februar hat sich der Konflikt um Iran gefährlich ausgeweitet – mit unmittelbaren Folgen nicht nur für die gesamte Golfregion. Spürbare Preis- und

Versorgungsschocks bei Öl und Gas sind die Folge, nicht zuletzt durch die Einschränkungen in der Straße von Hormus.

Krisen, Konflikte und geopolitische Spannungen: Vieles ereignet sich gleichzeitig und in hoher Taktung. Die Planbarkeit nimmt ab, die Unübersichtlichkeit zu.

Die Akronyme VUCA und BANI beschreiben das gut: Die aktuelle Situation ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – zugleich ist sie brüchig, angstbesetzt, nichtlinear und unverständlich.

Entscheidend ist: Wir müssen schneller lernen, schneller entscheiden und schneller umsetzen.

Diese Weltlage trifft auf eine Bundesrepublik, die an wirtschaftlicher Dynamik verloren hat – mit unterausgelasteten Fabriken, hohem Preis- und Wettbewerbsdruck und einer Industrie, die in vielen Branchen von internationalen Wettbewerbern in hohem Tempo und mit aggressiven Preisen angegriffen wird.-Dazu kommt ein technologischer Umbruch – vor allem durch Künstliche Intelligenz –, der auf etablierte Märkte und Geschäftsmodelle erheblichen Einfluss nimmt.

Das war der Rahmen, in dem sich Jungheinrich 2025 bewegen und bewähren musste.

Wie viele Unternehmen in vergleichbarer Situation mussten auch wir uns fragen: Wie reagieren wir?

Unsere Antwort darauf war und ist: nicht zögern – sondern handeln, priorisieren und konsequent umsetzen.

Mit der im Mai 2025 kommunizierten Strategie 2030+ haben wir eine fundierte Basis gelegt.

Sie beantwortet die Frage, wie wir unsere globale Wettbewerbsfähigkeit stärken und auch in einem schwierigen Marktumfeld profitabel wachsen. Denn: Der Wettbewerb – insbesondere aus China – ist noch intensiver geworden, und die technologische Entwicklung verläuft rasant.

Das bedeutet für Jungheinrich: Wir müssen effizienter werden, unsere Kosten strukturell senken und gleichzeitig gezielt investieren: in Innovation, in Automatisierung, in Digitalisierung, in unser Servicegeschäft sowie in den Ausbau unserer Präsenz außerhalb Europas.

Sparen und investieren zugleich ist kein Widerspruch. Es ist die notwendige Transformation unseres Unternehmens, damit wir unsere Marktstellung nicht nur behaupten, sondern weltweit ausbauen können.

Und noch etwas ist wichtig: Die Transformation ist kein Selbstzweck. Sie dient dem Erhalt und Ausbau von Jungheinrich als starkem, verlässlichem Unternehmen – für unsere Kunden, für unsere Mitarbeitenden und für Sie als Eigentümer.

Genau daran lassen wir uns messen.

Die notwendigen Kostensenkungen haben im vergangenen Jahr auch zu Personalabbau und Stellenverlagerungen geführt. Das sind harte Entscheidungen – und ich weiß, dass sie für viele Betroffene schmerzhaft persönliche Konsequenzen haben.

Mir ist wichtig, das heute noch einmal klar zu sagen: Hinter jeder Stelle steht ein Mensch, eine Familie, eine Lebensplanung. Wir begegnen dem mit Respekt, mit Anstand und mit Verantwortung.

Wo immer möglich, haben wir sozialverträgliche Lösungen gewählt – über natürliche Fluktuation, interne Wechsel, Qualifizierung und faire Abfindungslösungen.

Gleichzeitig gilt: Auch die Kolleginnen und Kollegen, die nicht direkt betroffen waren, haben 2025 in einem Umfeld gearbeitet, das wirtschaftlich und persönlich fordernd war. Veränderung erzeugt Unsicherheit – Fragen wie „Was bedeutet das für mich?“ oder „Ist mein Job sicher?“ sind daher verständlich.

Unsere Aufgabe ist es, Orientierung zu geben und das Vertrauen in die Ausrichtung des Unternehmens zu stärken.

Was es dafür braucht, sind Klarheit in der Kommunikation und Respekt im Umgang miteinander – gerade in Zeiten der Veränderung.

Wir werden Entscheidungen erklären, Prioritäten transparent machen und dabei stets die Perspektive unserer Belegschaft mitdenken. Denn die Transformation gelingt nur, wenn unsere Mitarbeitenden sie unterstützen.

Wir verstärken deshalb unsere Anstrengungen weiter – mit neuen Formaten und mehr Regelmäßigkeit in der internen Kommunikation. Es ist von größter Bedeutung, dass wir möglichst alle Mitarbeitenden weltweit erreichen und mitnehmen.

An dieser Stelle möchte ich mich ausdrücklich bei unserer gesamten Belegschaft bedanken. Viele unserer Mitarbeitenden haben 2025 unter schwierigen Bedingungen Außerordentliches geleistet – in Werken, im Service, im Vertrieb, in der Entwicklung und in den Zentralbereichen. Das verdient Anerkennung.

Mein Dank gilt ebenso den Führungskräften, den Arbeitnehmervvertretungen und allen, die besondere Verantwortung übernommen und Veränderung möglich gemacht haben.

Veränderungen gab es im vergangenen Jahr auch im Aufsichtsrat und im Vorstand. Unser Aufsichtsratsvorsitzender, Herr Rolf Najork, legte sein Mandat zum 31. Dezember 2025 nieder; Frau Kathrin Dahnke übernahm die Aufgabe interimistisch bis zur heutigen Hauptversammlung.

Ich danke Herrn Najork im Namen des gesamten Vorstands für wichtige Impulse und die Unterstützung in seiner Zeit als Aufsichtsratsvorsitzender. Ebenso danke ich Frau Dahnke für die sehr konstruktive Zusammenarbeit in einer anspruchsvollen Phase.

Auf die bevorstehende Zusammenarbeit mit Herrn Umbach freue ich mich sehr.

Im Vorstand schied Herr Dr. Volker Hues zum Ende des Jahres als Finanzvorstand aus. Seine Nachfolgerin, Frau Heike Wulff, hat sich kürzlich entschieden, ihr Mandat als Finanzvorständin niederzulegen und das Unternehmen zu verlassen.

Beiden danke ich sehr für ihre geleistete Arbeit.

Lassen Sie mich nun zu den Geschäftszahlen des Jahres 2025 kommen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

der Auftragseingang lag 2025 bei rund 5,4 Milliarden Euro – ein Plus von 1,4 Prozent. Im Neugeschäft erreichten wir stückzahlbezogen 132.000 Fahrzeuge.

Der Umsatz stieg auf 5,5 Milliarden Euro – ein Zuwachs von 2 Prozent.

Der Auslandsumsatz lag bei rund 4,4 Milliarden Euro, die Auslandsquote bei 80 Prozent – unser Geschäft ist damit internationaler geworden.

Das EBIT lag bei 228 Millionen Euro, das Ergebnis nach Steuern bei 104 Millionen Euro.

Dies zeigt, wie stark die Belastungen 2025 waren und wie konsequent wir weiter an Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz arbeiten müssen.

Der Free Cashflow betrug 314 Millionen Euro. Das unterstreicht unsere finanzielle Robustheit und gibt uns Spielraum, um in die Zukunft zu investieren.

Und wir haben weiter investiert: 87 Millionen Euro flossen in die Entwicklung neuer Technologien und Produkte. Unsere Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen beliefen sich auf 205 Millionen Euro – und waren damit so hoch wie nie zuvor (Vorjahr: 171 Millionen Euro).

Diese Investitionen sichern unsere Technologieführerschaft, stärken unser Portfolio und schaffen die Basis für zukünftiges Wachstum.

Das Ergebnis 2025 war darüber hinaus von drei wesentlichen negativen Einmaleffekten geprägt:

- 109 Millionen Euro im Zusammenhang mit der Veräußerung der russischen Tochtergesellschaft,
- 93 Millionen Euro aus dem Transformationsprogramm und
- 18 Millionen Euro aus dem Abgang einer nicht fortgeführten Technologie.

Bereinigt um diese Einmaleffekte betrug das EBIT 448 Millionen Euro. Das entspricht einem EBIT-ROS von 8,1 Prozent – die operative Ertragskraft war damit stabil.

Gerade dieser Blick zeigt: Unsere Basis ist intakt. Aber wir müssen sie konsequent weiterentwickeln, damit aus Stabilität wieder nachhaltiges Wachstum wird.

Unser strategischer Anspruch ist klar: „10/10“ –

10 Milliarden Euro Umsatz bei 10 Prozent EBIT-Rendite bis 2030.

Das ist ambitioniert. Und es ist erreichbar, wenn wir unsere Transformation konsequent umsetzen, unsere Wachstumstreiber skalieren und unsere Ressourcen diszipliniert einsetzen.

Das ist unsere Zielsetzung.

Im Jahr 2025 haben wir in allen vier strategischen Handlungsfeldern konkrete Fortschritte gemacht – trotz Gegenwinds.

Nicht alles war bereits sichtbar im Ergebnis. Aber die Richtung stimmt.

Erstens: globale Expansion

Wir bauen die Position von Jungheinrich als weltweit führendem Anbieter mit starker regionaler Verankerung weiter aus. Um ein echter Global Player zu werden, müssen wir neben organischem Wachstum gezielt auch außerhalb Europas wachsen – mit ausgewählten Akquisitionen, Partnerschaften und einem Ausbau von Vertrieb und Service in strategischen Regionen.

Zweitens: Automatisierung

Automatisierung ist ein zentraler Wachstumstreiber. Unser Ziel ist es, Jungheinrich zu einem der führenden Anbieter automatisierter Intralogistiklösungen zu entwickeln – vom autonomen Fahrzeug über Lagertechnik bis zur Software und zum Lifecycle-Service.

Die Akquisition von Invar in Nordamerika war ein wichtiger Schritt, um unsere technologische Kompetenz auszubauen und die internationale Skalierung zu beschleunigen.

Drittens: Portfolioerweiterung

Wir reagieren auf strukturelle Marktveränderungen und bauen unser Portfolio sowohl im High-Tech- als auch im Mid-Tech-Segment aus. Die Markteinführung von AntOn by Jungheinrich eröffnet uns den Zugang zu einem breiteren Mid-Tech-Angebot und ist eine strategische Antwort auf den steigenden Wettbewerbsdruck – vor allem aus China.-Gleichzeitig investieren wir weiter in High-Tech-Produkte und Automatisierungslösungen, in Energie- und Batterietechnologie sowie in die segmentübergreifende digitale Vernetzung unseres Portfolios.

Viertens: Transformation, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit

Transformation ist der Schlüssel, um unsere globale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern und auszubauen. Dazu gehören schlankere Prozesse, geringere Komplexität, eine wettbewerbsfähige Kostenbasis und eine klare Priorisierung unserer Ressourcen – über alle Bereiche hinweg.

Ziel des im Sommer 2025 beschlossenen und in Umsetzung befindlichen Transformationsprogramms ist es, Kosten strukturell zu senken und die Produktivität konsequent zu steigern. Das Programm umfasst Prozessoptimierungen, Personalanpassungen und Effizienzsteigerungen und ist darauf ausgelegt, einen

substanziellen Ergebnisbeitrag zu leisten – damit wir auch künftig in Technologien und Märkte investieren können.

Ein wichtiger Bestandteil der Transformation ist die Einführung einer neuen Organisation entlang von zwei Segmenten:

Industrial Trucks & Services sowie Automation & Warehouse Equipment.

Dadurch erhöhen wir die Transparenz, schaffen klare Verantwortlichkeiten und verbessern die Steuerung und Performance des gesamten Geschäfts von Jungheinrich.

Diese Segmentstruktur und die damit verbundenen Ziele sind die Grundlage, auf der wir unsere Strategie 2030+ konsequent umsetzen. Entscheidend ist dabei immer der Kundennutzen: Verfügbarkeit, Produktivität, Sicherheit – und ein Service, der im Alltag zuverlässig liefert.

Dabei gehört zu unserer Verantwortung auch die Nachhaltigkeit – nicht als Schlagwort, sondern als Teil unseres Geschäftsmodells. Unsere Produkte helfen Kunden, Energie zu sparen und Emissionen zu senken. Und wir arbeiten daran, unsere eigenen Prozesse effizienter, ressourcenschonender und resilienter zu machen. Das ist gut für die Umwelt – und es ist gut für die Wettbewerbsfähigkeit.

Meine Damen und Herren,

wir verfolgen eine stabile Dividendenpolitik mit einer Ausschüttungsquote von 25 bis 30 Prozent.

Vor dem Hintergrund der erheblichen Belastungen im Jahr 2025 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat vor, aus dem Bilanzgewinn von 45,105 Millionen Euro eine Dividende von 0,27 Euro je Stammaktie und 0,29 Euro je Vorzugsaktie auszuschütten.

Wir wissen: Eine verlässliche Dividende ist wichtig. Gleichzeitig müssen wir die finanzielle Stärke sichern, um die Transformation zu finanzieren und strategisch wichtige Investitionen zu tätigen.

Lassen Sie mich zum Ausblick kommen.

Die Welt wird sich weiter mit hoher Geschwindigkeit verändern. Geopolitische Spannungen und die daraus resultierenden Unsicherheiten werden uns auch in Zukunft begleiten.

Unsere Antwort darauf ist nicht Abwarten, sondern Handeln: Resilienz durch robuste Lieferketten, klare Prioritäten, starke Kundenbeziehungen und eine Organisation, die umsetzt. Und wir bauen keine Mauern gegen den Wind der Veränderung – wir nutzen ihn.

Für 2026 erwarten wir einen Auftragseingang zwischen 5,4 und 6,0 Milliarden Euro sowie einen Umsatz zwischen 5,2 und 5,8 Milliarden Euro.

Das EBIT soll auf 380 bis 450 Millionen Euro steigen, der Free Cashflow bei über 250 Millionen Euro liegen. Der ROCE wird zwischen 14 und 18 Prozent erwartet. Alle Prognosewerte setzen voraus, dass sich die geopolitischen Rahmenbedingungen nicht weiter verschlechtern. Diese Unsicherheit ist real – aber wir steuern aktiv dagegen.

2026 wird ein Jahr, in dem wir die Brücke zu neuem Wachstum bauen:

- durch Produktinnovationen und Weltpremierer – etwa das Hochvolt-Fahrzeug FalcOn, weitere Jungheinrich High-Tech-Fahrzeuge und ein erweitertes Mid-Tech-Portfolio unter der Marke AntOn;
- durch eine spürbare Stärkung unseres Servicegeschäfts, weil Verfügbarkeit und Kundennähe gerade in schwierigen Zeiten entscheiden;
- durch eine konzernweite Implementierung von Lösungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz – insbesondere in Miete und Kundendienst sowie in der Fertigung, um Effizienz und Produktivität zu steigern;
- durch neue, standardisierte Branchenlösungen im Wachstumssegment der Automatisierung – schneller implementierbar, skalierbar und mit einem hohen Return on Invest für unsere Kunden;
- durch die Fortführung unserer digitalen Transformation mit dem DEEP-Programm und wichtigen Meilensteinen im Roll-out.

Unser Fokus für 2026 ist klar:

Wachstum. Ergebnisqualität. Cashflow. Geschwindigkeit.

Und Kundennähe! Denn am Ende zählt, wie zuverlässig wir unsere Kunden bedienen.

Meine Damen und Herren,

zum Abschluss möchte ich mich bedanken.

Mein Dank gilt unseren Mitarbeitenden weltweit, die Jungheinrich auch 2025 mit Kompetenz, Disziplin und großem Einsatz getragen haben.

Ich danke unseren Kunden für die partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Ich danke unseren Gesellschafterfamilien Lange und Wolf sowie dem Aufsichtsrat für ihre stetige Unterstützung und die nachhaltige Begleitung unserer strategischen Ausrichtung.

Und ich danke Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr Vertrauen.

2025 hat gezeigt: Jungheinrich ist auch unter hoher Belastung handlungs- und wandlungsfähig.

Wir haben nicht jede Wirkung schon im Ergebnis gesehen – aber wir haben die richtigen Weichen gestellt.

2026 wird zeigen: Wir treiben die Umsetzung der Strategie 2030+ konsequent voran, verbessern Schritt für Schritt unsere Wettbewerbsfähigkeit – und schaffen die Grundlage für neues, profitables Wachstum.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.