

Hauptversammlung 2026 der Heidelberg Materials AG

Rede von Dr. Dominik von Achten
Vorstandsvorsitzender

Veröffentlicht am 8. Mai 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre,

ich darf Sie auch von meiner Seite herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung begrüßen. Es freut mich sehr, dass Sie heute zugeschaltet sind.

Wir alle erleben eine Zeit, in der Verlässlichkeit nicht mehr selbstverständlich ist. Nachrichten über Konflikte, politische Spannungen und eine fragile Konjunktur begleiten uns täglich. Viele von uns fragen sich: Worauf kann ich mich in einem solchen Umfeld noch verlassen? Wem kann ich langfristig vertrauen?

Die ehrliche Antwort lautet: Die Welt, wie wir sie kannten, kehrt so nicht zurück. Die Spielregeln ändern sich – schnell und grundlegend. Was gestern noch galt, ist morgen schon überholt. Wer im Wandel stehen bleibt, verliert den Anschluss.

Für uns bei Heidelberg Materials ist deshalb klar: Nur wer sich ständig verändert, bleibt resilient. Genau diese Fähigkeit macht uns in diesen bewegten Zeiten zu einem Anker der Stabilität – für unsere Mitarbeitenden, unsere Kunden, unsere Partner und für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Denn gerade in turbulenten Zeiten schaffen Resilienz und Verlässlichkeit den größten Mehrwert. Aber eben nur, wenn sie mit Offenheit für ständige Veränderungen Hand in Hand gehen. Für uns bedeutet das: **Kontinuität durch Agilität in volatilen Zeiten.**

Wir erleben, dass sich Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in immer kürzeren Zyklen verändern. In dieser neuen Realität wird die Resilienz eines Unternehmens zum entscheidenden Faktor. Die Rahmenbedingungen können wir nicht steuern – unsere eigene Ausrichtung schon.

Daher meine Botschaft an Sie: Wir bleiben auf Kurs. Denn unser Geschäftsmodell steht auf einem stabilen Fundament. Lassen Sie mich drei Aspekte hervorheben.

Erstens: **Unsere diversifizierte Präsenz weltweit.** Wir sind in rund 50 Ländern aktiv – und bauen unsere Präsenz in attraktiven Wachstumsmärkten kontinuierlich aus. Dadurch sind wir in der Lage, Schwankungen in einzelnen Märkten abzufedern.

Zweitens: **Unsere klare Fokussierung auf das Kerngeschäft.** Wir konzentrieren uns auf Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton – genau dort, wo wir stark sind und langfristige Kundenbeziehungen haben.

Drittens: **Ein striktes Kosten- und Preismanagement.** Wir steuern unsere Werke effizient, optimieren unsere Prozesse und halten unsere Kosten stets im Blick. Gleichzeitig passen wir Preise konsequent an das volatile Umfeld an.

Diese drei Elemente – globale Diversifizierung, Fokus auf das Kerngeschäft und konsequentes Kosten- und Preismanagement – sind die Grundlage unserer Kontinuität. Sie ermöglichen es uns, auch in einem herausfordernden Umfeld profitabel zu wachsen.

Dass dieser Ansatz Früchte trägt, zeigt unser Rekordergebnis im vergangenen Geschäftsjahr. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs (RCO) stieg auf 3,4 Milliarden Euro, ein Plus von 6 Prozent.

Der Blick auf das Geschäftsjahr 2025 zeigt: **Auch in volatilen Zeiten konnten wir uns bei nahezu allen wesentlichen Kennzahlen weiter verbessern.**

Unsere operative Marge nahm auf 21,8 Prozent zu. Das bereinigte Ergebnis pro Aktie erhöhte sich um 4 Prozent auf 12,41 Euro. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital lag mit 10,4 Prozent deutlich über dem Vorjahreswert. Mit 2,1 Milliarden Euro lag der freie Cashflow weiterhin auf einem sehr hohen Niveau. Die spezifischen Netto-CO₂-Emissionen sind um weitere 3 Prozent auf 512 Kilogramm pro Tonne zementartigem Material gesunken.

Unsere Resilienz und unser profitables Wachstum sind dabei kein Selbstzweck. Sie schaffen Wert – und zwar dauerhaft. Davon profitieren Sie als Aktionärinnen und Aktionäre spürbar. **Wir sind Ihr verlässlicher Partner.**

Ein zentraler Baustein ist unsere progressive Dividendenpolitik. Wir stehen zu unserem Anspruch, Sie angemessen am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Deshalb schlagen wir Ihnen heute eine Erhöhung der Dividende auf 3,60 Euro je Aktie vor. Das entspricht einem Plus von 9 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Hinzu kommt unser laufendes Aktienrückkaufprogramm mit einem Gesamtvolumen von bis zu 1,2 Milliarden Euro, das wir im Jahr 2024 gestartet haben.

Die zweite von insgesamt drei Tranchen haben wir im Dezember erfolgreich abgeschlossen. Wir haben dabei insgesamt rund 2,1 Millionen Aktien zu einem Gesamtwert von circa 400 Millionen Euro zurückgekauft. Diese Aktien wurden Ende Januar eingezogen. Die dritte und damit letzte Tranche wird im zweiten Quartal nach der heutigen Hauptversammlung starten. Sie wird plangemäß bis Ende des Jahres abgeschlossen werden.

Beides zusammen – die erneut erhöhte Dividende und das substanzielle Aktienrückkaufprogramm – unterstreicht unseren Anspruch, dass unsere Aktie ein langfristig attraktives Investment für Sie bleibt.

Das spiegelt sich auch in der Entwicklung unserer Aktie wider: Im vergangenen Geschäftsjahr lag die Wertsteigerung bei 87 Prozent. Damit schlugen wir den deutschen Leitindex auch im vergangenen Jahr wieder deutlich.

Sie sehen: Der Kapitalmarkt honoriert unsere Strategie und unsere Verlässlichkeit. Unser Blick geht immer nach vorn. Unser Anspruch ist klar: Wir wollen unser profitables Wachstum in Zukunft noch weiter beschleunigen.

Dafür haben wir unsere mittelfristigen Ziele mit der **Strategie 2030** geschärft. Aufbauend auf einer starken Erfolgsbilanz skizziert die Strategie einen ehrgeizigen Weg zu beschleunigtem Wachstum und Profitabilität. Im Kern folgt sie sechs strategischen Eckpfeilern. Auf einige davon möchte ich kurz eingehen.

Unique Positioning: Wir sind hervorragend positioniert, um von den Megatrends unserer Zeit zu profitieren.

Zu den Trends zählen die Energiewende, der Aus- und Neubau von Infrastruktur, Wohnungsbau und Urbanisierung, Modernisierung des Verteidigungssektors und Digitalisierung. Nicht alle dieser Trends führen sofort zu Wachstum. Beispielsweise bleibt der private Wohnungsbau derzeit hinter den Erwartungen zurück. In vielen Feldern sehen wir aber große Wachstumsmöglichkeiten.

Radical Focus: Wir bleiben unserem Kerngeschäft „schwere Baustoffe“ treu.

Dabei richten wir unser Portfolio konsequent auf attraktive Märkte aus. Dazu gehören auch gezielte Zukäufe in Wachstumsregionen.

So haben wir kürzlich unsere Position mit einer Mehrheitsbeteiligung an Akçansa gestärkt, einem der größten Zementhersteller in der Türkei. Damit verfügen wir über eine exzellente Exportplattform für internationale Märkte. Mit Übernahmen wie der Maas Group in Australien, BURSCO Rock Products in Kanada und Walan Specialty Construction Products in den USA haben wir unser Geschäft in weiteren wichtigen Märkten ausgebaut.

Bis 2030 wollen wir signifikant in weiteres M&A-Wachstum investieren. Dabei gehen wir finanziell diszipliniert vor und achten auf die strategische Passfähigkeit.

Value Creation: Unsere Strategie schafft echten und nachhaltigen Wert für Kunden und Aktionäre. Dabei haben wir insbesondere unsere Rentabilität klar im Blick.

Ein wichtiger Hebel ist unsere Transformation Accelerator Initiative, die wir im November 2024 gestartet haben. Sie hat in den vergangenen 15 Monaten bereits Einsparungen von 405 Millionen Euro erzielt. Im Fokus stehen die Optimierung unseres Produktionsnetzwerks, funktionsübergreifende Effizienzsteigerungen und technische Initiativen auf globaler Ebene. Bis Ende 2026 wollen wir damit insgesamt mehr als 500 Millionen Euro an Einsparungen erreichen.

Global Advantage: Ein weiterer wichtiger Werttreiber sind unsere einzigartigen globalen Vorteile.

Hier spielen wir unseren Fokus auf unser Kerngeschäft voll aus. Als lokal verwurzelt und global vernetztes Unternehmen treiben wir unseren Erfolg in allen Regionen und Geschäftsbereichen voran. Diese Stärke entfalten wir entlang von drei Dimensionen:

Nachhaltigkeit, Digitalisierung und technische Exzellenz.

In all diesen Bereichen spielen Automatisierung und künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle. Gerne nehme ich Sie nun mit auf eine kleine Reise durch unsere spannende Projekt- und Lösungslandschaft.

[Video]

Damit ist klar: Wir bei Heidelberg Materials denken Automatisierung und KI entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Rohstoffgewinnung bis zum Kunden. Und das ist erst der Anfang: Wir wollen in unserer Industrie auch langfristig den Maßstab setzen.

Bei aller Begeisterung für Technologie bleibt eines klar: Im Mittelpunkt stehen unsere Mitarbeitenden. **Es gilt, das Beste aus zwei Welten zu vereinen: Menschen und Technologie als starkes Team.**

Denn unsere Mitarbeitenden leben dies jeden Tag. Sie arbeiten mit neuen Systemen, testen Anwendungen und teilen ihre Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen. Ohne diese Bereitschaft zum Wandel würde keine digitale Lösung funktionieren. Oder lassen Sie es mich noch klarer sagen: Die Offenheit für Neues und der Spaß am Wandel wird zum klaren Wettbewerbsvorteil.

Unser Robohund Spot und Kollege Shami Ali hier sind ein tolles Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Mensch und Maschine.

So entsteht eine starke Mannschaft aus motivierten Menschen und moderner Technologie. Dieses Zusammenspiel macht unsere Prozesse sicherer, effizienter und zukunftsfähiger.

Starke Mannschaften spielen nicht nur für unsere Digitalisierung eine zentrale Rolle – auch beim Thema Nachhaltigkeit sind sie ausschlaggebend für unseren langfristigen Erfolg. Nachhaltigkeit ist für uns kein Einzelprojekt. Sie ist ein zentraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells – von der Forschung über die Skalierung in der Produktion bis zur Vermarktung.

Entscheidend dafür sind starke Partnerschaften.

Vertrauen ist auch hier der Schlüssel. Was das konkret bedeutet, lässt sich gut an unseren Projekten ablesen. In unserem Projekt **Padeswood CCS** in Großbritannien etwa zeigt sich, wie wichtig die Politik als Partner ist.

Dort unterstützt uns die Regierung durch gezielte Förderung und den Aufbau der notwendigen Infrastruktur. Dadurch können wir das weltweit erste Zementwerk mit einem vollständig dekarbonisierten Herstellungsprozess errichten und betreiben. Bei diesem Projekt spielt auch die Expertise unserer eigenen Teams eine zentrale Rolle. Denn wir profitieren vom Wissenstransfer aus unserem Pionierprojekt Brevik CCS in Norwegen. So wird aus einem Leuchtturmprojekt ein skalierbares Modell.

Ein weiteres Projekt mit Skalierungspotenzial und einem starken Partner ist unser **Cap2U-Projekt in Lengfurt** in Deutschland. Dort haben wir mit Linde, einem führenden Anbieter von Industriegasen und Prozesslösungen, ein Joint Venture gegründet. Gemeinsam haben wir den

Bau einer CO₂-Abscheide- und -Verflüssigungsanlage vorangetrieben, die in Kürze in Betrieb geht. Spannend ist: Linde ist nicht nur Technologiepartner, sondern auch Vermarkter des abgeschiedenen CO₂. Rund 70.000 Tonnen CO₂ pro Jahr werden als wertvoller Rohstoff für die chemische und die Lebensmittelindustrie genutzt.

In **Mergelstetten** arbeiten wir mit weiteren Zementherstellern bei Forschung und Technologieentwicklung zusammen. Gemeinsam testen wir dort das hochinnovative sogenannte Pure-Oxyfuel-Verfahren zur CO₂-Abscheidung. Die Inbetriebnahme der Anlage wird in diesem Sommer erfolgen. Mit vereinten Kräften schaffen wir hier in unserem Heimatmarkt die Grundlage für eine wegweisende Technologie im industriellen Maßstab. Alle Projekte haben gemeinsam, dass sie von der Regierung gefördert wurden.

Der Neubau der **U-Bahnlinie U5 in Hamburg** zeigt, welche Rolle die öffentliche Hand als Endkunde spielen kann. Erstmals in Deutschland wird beim Bau einer U-Bahn eine systematische CO₂-Reduktionsstrategie umgesetzt.

Die Stadt Hamburg setzt dabei auf unsere Produkte: Wir liefern rund 200.000 Tonnen CO₂-reduzierte evoBuild-Zemente für die ersten Bauabschnitte. Ab 2028 ist zudem der Einsatz von Zementen mit anteiliger CO₂-Abscheidung vorgesehen – hier sind wir ebenfalls ideal positioniert. So kann das U5-Projekt eine Blaupause für einen grünen Leitmarkt schaffen – am Beispiel des derzeit größten Infrastrukturvorhabens im öffentlichen Nahverkehr in Deutschland.

Es sind aber nicht nur öffentliche Auftraggeber, die die Weichen für das Bauen in der Zukunft stellen. Wir sehen, dass Kunden, Bauunternehmer und Planer aus allen Industrien und auf der ganzen Welt mit klaren Visionen für eine nachhaltigere Zukunft den Aufbruch wagen.

Gemeinsam mit uns setzen sie wegweisende Projekte um. So entstehen bereits mit unserem einzigartigen Produkt evoZero spannende Vorzeigeprojekte in ganz Europa – eine U-Bahn-Station in Oslo, ein 3D-gedrucktes Wohngebäude in Deutschland, Infrastrukturprojekte in Großbritannien und viele weitere Vorhaben.

All diese Beispiele belegen: **Partnerschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind unerlässlich für unseren Erfolg.**

Wir sind bereit, für unsere langfristige Wettbewerbsfähigkeit in neue Technologien und in nachhaltige Produkte zu investieren. Wir stehen zu unserer Transformation!

Unsere Projekte zeigen, was möglich ist. Eines wird dabei sehr deutlich: Große Investitionen in Dekarbonisierung lohnen sich für alle Beteiligten nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Für ein tragfähiges Geschäftsmodell und Klimaschutz, der sich rechnet, ist Planungssicherheit eine wichtige Voraussetzung.

Es braucht verlässliche politische Rahmenbedingungen. Für CCUS-Projekte – von der Abscheidung über den Transport bis zur Speicherung von CO₂ – sind klare Regeln unerlässlich. Wir brauchen Anreize für nachhaltige Produkte. Öffentliche Ausschreibungen und Regulierungen müssen CO₂-reduzierte Baustoffe gezielt berücksichtigen. Dann entsteht Nachfrage. Und Investitionen in klimafreundlichere Technologien werden schneller wirtschaftlich tragfähig.

Wir brauchen den Abbau von Bürokratie. Planungs- und Genehmigungsverfahren müssen schneller und effizienter werden. Lange Verfahren bremsen Investitionen und verzögern Innovation. Und wir brauchen mehr Pragmatismus in der Umsetzung. Es geht nicht nur um Ziele auf dem Papier. Entscheidend ist, was konkret vor Ort möglich gemacht wird. Nur wenn Profitabilität und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen, wird das Geschäftsmodell für Dekarbonisierung dauerhaft tragfähig sein.

Wie wichtig unsere Ausrichtung auf Profitabilität ist, zeigt sich im ersten Quartal. Angesichts eines herausfordernden geopolitischen Umfelds und schwierigen Wetterbedingungen in vielen Kernmärkten von Heidelberg Materials sind wir mit einem robusten Ergebnis in das Geschäftsjahr 2026 gestartet.

Durch unseren hohen Fokus auf Kostendisziplin und Preisanpassungen konnten wir rückläufige Absatzmengen im ersten Quartal teilweise kompensieren. Zu Beginn des zweiten Quartals sehen wir bereits eine deutliche Nachfrageerholung in vielen Märkten und gehen auch für den weiteren Verlauf des Jahres von einer anhaltenden Stabilisierung der Bautätigkeit aus.

Wir bleiben daher bei unserer Prognose für das Gesamtjahr. Wir erwarten ein Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs zwischen 3,40 Milliarden und 3,75 Milliarden Euro. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital wird bei über 10 Prozent prognostiziert. Für die spezifischen Netto-CO₂-Emissionen gehen wir von einer weiteren leichten Reduktion aus. Verlässlichkeit bedeutet eben auch, in volatilen Zeiten Kurs zu halten!

Meine Damen und Herren, zum Schluss möchte ich auf das zurückkommen, was sich wie ein roter Faden durch meine Worte gezogen hat: Vertrauen und Verlässlichkeit durch Veränderung.

In einem Umfeld, das von Unsicherheit und schnellen Veränderungen geprägt ist, sind das für uns keine Schlagworte. Es sind Leitlinien für unser Handeln – im Tagesgeschäft und in unseren strategischen Entscheidungen.

Stabilität heißt heute: **Wir treiben Veränderungen, statt von ihnen getrieben zu werden.** Dazu gehört auch die unbequeme Wahrheit, dass echte Resilienz ein Kraftakt für uns alle ist. Mein besonderer Dank gilt daher unseren **Mitarbeitenden** weltweit.

Sie sind das höchste Gut und das Herzstück von Heidelberg Materials. Mit ihrem Engagement, ihrer Expertise und ihrer Offenheit für Veränderung treiben sie unsere Transformation jeden Tag voran.

Ebenso danken möchte ich unseren **Kundinnen und Kunden** sowie unseren **Partnern** entlang der gesamten Wertschöpfungskette – in der Industrie, in der Politik und in der Forschung. Gemeinsam bringen wir neue Technologien auf den Weg und gestalten die Zukunft des Bauens.

Und ganz besonders danke ich Ihnen, verehrte **Aktionärinnen und Aktionäre.** **Ihr Vertrauen und Ihre langfristige Unterstützung geben uns den Rückhalt,** auch in turbulenten Zeiten konsequent zu investieren, neue Wege zu gehen und den Unterschied in unserer Industrie zu machen.

Wir werden unseren Weg mit klarer Richtung, mit Disziplin und mit Augenmaß weitergehen. Kontinuität und Verlässlichkeit bleiben dabei unsere Leitplanken.

Herzlichen Dank.