

**Verantwortung übernehmen.  
Fokus schärfen.  
Wert schaffen.**

Rede von  
**Vincent Warnery,**  
Vorsitzender des Vorstands der Beiersdorf AG  
anlässlich der Hauptversammlung 2026  
am 23. April 2026  
in Hamburg

– Es gilt das gesprochene Wort –

Hier, meine Damen und Herren, sehen Sie ein besonderes Molekül. Eine der erfolgreichsten Innovationen in der Geschichte von Beiersdorf. Und eine der wichtigsten Entwicklungen der modernen Hautpflege überhaupt. Unseren patentierten Wirkstoff Thiamidol. Er wirkt gegen Pigmentflecken. Zehn weltweit führende Dermatologinnen und Dermatologen haben das erst kürzlich erneut bestätigt. Mehr noch: Sie sind sich einig, dass es weltweit keine andere dermokosmetische Lösung bei Hyperpigmentierung gibt, die besser hilft.

Diese Innovation zahlt sich aus. Für Beiersdorf ist daraus ein Geschäft mit 500 Millionen Euro Umsatz entstanden. Und ein weltweiter Erfolg. Im letzten Jahr haben wir Thiamidol in wichtigen Märkten wie China, Indien und den USA eingeführt.

Daran erkennen Sie: Solche Innovationen treiben unser Wachstum. Und sie verschaffen uns den entscheidenden Vorsprung. Aber, meine Damen und Herren: Dieses Molekül steht nicht nur für unseren Erfolg. Es zeigt auch, wie ein solcher Erfolg entsteht. Durch harte Arbeit. Und nicht von heute auf morgen.

Über 50.000 Moleküle haben wir für Thiamidol geprüft. Mehr als ein Jahrzehnt haben wir daran geforscht - immer mit einem klaren Ziel. Unser Team ist Ursachen auf den Grund gegangen. Es hat Ergebnisse immer wieder hinterfragt. Es hat neue Methoden entwickelt und kontinuierlich verbessert. Am Ende haben wir so einen echten Unterschied geschaffen - für unsere Konsumentinnen und Konsumenten. Und genau diese Haltung prägt Beiersdorf: Ausdauer, Präzision und der Wille, immer wieder zu hinterfragen und besser zu werden.

Damit herzlich willkommen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit nehmen. Für einen Rückblick auf das Jahr 2025. Für eine Bestandsaufnahme. Und für einen Blick in die Zukunft von Beiersdorf. Wo kommen wir her? Wo stehen wir heute? Und was haben wir uns vorgenommen? Darüber will ich Sie informieren. Zusammen mit weiteren Kolleginnen und Kollegen.

Doch zuerst: 2025. Es war ein Jahr, das uns gefordert hat. Ein Jahr des Wandels. Und ein Jahr der Zäsuren. Geopolitisch. Handelspolitisch. Wirtschaftspolitisch. Der globale Hautpflegemarkt hat sich abgeschwächt. Und zwar nicht marginal. Sondern leider sehr deutlich. 2024 wuchs der Markt noch um rund 5 Prozent. 2025 lagen wir nur noch bei 1,5 bis 2 Prozent. Aktuell beträgt das Wachstum ungefähr 1 Prozent. Eine solche Entwicklung haben wir in den letzten Jahren nicht erlebt. Das trifft die gesamte Branche. Uns alle. Sie. Und es trifft auch mich.

Vor einigen Wochen habe ich dem Kapitalmarkt und den Medien gesagt: 2026 wird herausfordernd. Wir werden höchstens leicht wachsen. Die Reaktion kennen Sie. Unser Aktienkurs hat deutlich nachgegeben. Sehr deutlich. Und ich will Ihnen ganz klar sagen: Ich nehme das sehr ernst. Und ich sage Ihnen auch: Als CEO stehe ich in der Verantwortung, Beiersdorf wieder auf Wachstumskurs zu bringen.

Meine Kolleginnen und Kollegen im Vorstand und ich wissen, worauf es jetzt ankommt: Wir müssen Vertrauen zurückgewinnen. Ich, mein Vorstandsteam, wir alle bei Beiersdorf, hinterfragen unsere Strategie selbstkritisch, richten uns mutig neu aus und übernehmen Verantwortung

Unsere Strategie „Win With Care“ hat uns in den vergangenen drei Jahren getragen. Sie hat Wachstum ermöglicht. Und sie hat Wert geschaffen. Sie gibt uns drei klare Prioritäten: wissenschaftsbasierte Innovation, globale Skalierung und Expansion in neue Märkte und Wachstum mit Verantwortung. Wir halten an dieser Strategie fest. Auch jetzt. Aber ich habe mich selbst gefragt: Reicht das? Müssen wir mehr tun? Die Antwort ist: Ja, wir müssen mehr tun! Wir lernen. Wir passen an. Wir warten nicht. Dazu später mehr. Nur so machen wir einen echten Unterschied – für Konsumentinnen und Konsumenten. Und für Sie: unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

2025 war ein herausforderndes Jahr. Und trotz aller Schwierigkeiten haben wir erneut ein solides Ergebnis erzielt. Unser Umsatz lag bei 9,9 Milliarden Euro. Organisch sind wir um 2,4 Prozent gewachsen. Ergebnis und Profitabilität lagen erneut über dem Vorjahr.

Im letzten Jahr haben wir uns in der Hautpflege besser entwickelt als der globale Markt. Wir erzielten mit unseren Marken im Consumer-Geschäft einen Umsatz von 8,2 Milliarden Euro. Und damit: ein organisches Wachstum von 2,5 Prozent. Dabei zeigt ein Blick auf unsere Geschäftsbereiche: Nicht alle haben sich 2025 gleich entwickelt. Derma und Health Care waren sehr erfolgreich. In zwei Bereichen waren wir hingegen nicht zufrieden.

Das war zum einen unsere Luxusmarke La Prairie. Dort ging der Umsatz organisch um 4,5 Prozent zurück und belief sich auf 478 Millionen Euro. Denn der Luxusmarkt blieb volatil. Insbesondere in China.

Zum anderen hatte NIVEA ein schwieriges Jahr. Der Umsatz wuchs organisch nur um 0,9 Prozent und lag bei 5,5 Milliarden Euro. Dieses Ergebnis blieb hinter den Markterwartungen zurück. Und auch hinter unseren eigenen. Diese Entwicklung hatte verschiedene Gründe. Neben der Abschwächung des globalen Hautpflegemarktes haben wir in China unser Geschäft neu positioniert.

Und wichtige Innovationen kamen erst in der zweiten Jahreshälfte. Ihre Wirkung spiegelt sich deshalb im Ergebnis für das Gesamtjahr nur begrenzt wider. Klar ist außerdem: Nicht jede Entscheidung bei NIVEA hat die gewünschte Wirkung entfaltet.

Unter dem Strich steht fest: 2025 haben wir nicht geliefert, was Sie erwartet haben. Und auch nicht das, was wir uns vorgenommen haben. Besonders nicht bei NIVEA. Ausgerechnet also bei unserer wichtigsten Marke. Bei der Marke, die wie keine andere für Beiersdorf steht. Und das Fundament unseres Erfolgs bildet. Genau deshalb trifft mich dieses Ergebnis persönlich.

Wir haben sofort begonnen, die Situation zu analysieren. Mein Managementteam und ich arbeiten mit Hochdruck daran, NIVEA wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Die vergangenen Monate waren intensiv: Wir haben mit unseren Länderchefs gesprochen. Wir haben unseren Konsumentinnen und Konsumenten zugehört. Wir haben uns selbst hinterfragt. Und wir haben jeden einzelnen Stein umgedreht. Wir haben Prioritäten neu gesetzt, Ressourcen effektiver eingesetzt, und Entscheidungswege verkürzt. Und wir sind schneller geworden.

Auf dieser Basis haben wir das NIVEA-Geschäft neu justiert. Das ist kein einfacher Weg. Und kein schneller. Aber ein notwendiger. Ein Weg, mit dem wir NIVEA stärken wollen. Zu dem, was diese Marke verdient. Wie wir das im Einzelnen machen - darüber spreche ich gleich mit meiner Vorstandskollegin Grita Loeb sack. Aber vorher möchte ich mit Ihnen noch einen Blick auf unsere anderen Bereiche werfen.

Zum Beispiel auf das Derma-Geschäft. Als ich 2017 die Marken Eucerin und Aquaphor übernommen habe, stand es noch am Anfang. Mein Team und ich haben uns dann ambitionierte Ziele gesetzt. Und die Marken konsequent auf Wachstum ausgerichtet. Der Erfolg zeigt sich in den Ergebnissen: Seit 2021 haben wir den Umsatz fast verdoppelt. 2025 haben wir die Marke von 1,5 Milliarden Euro erreicht. Und wir sind organisch um 11,7 Prozent gewachsen. Das heißt: zweistelliges Wachstum. Zum fünften Mal in Folge. Daran sehen Sie: Derma ist und bleibt ein zentraler Wachstumstreiber für Beiersdorf.

Die Kraft dafür kommt aus unserer dermatologischen Kompetenz. Aus wirksamen Innovationen wie Thiamidol. Oder unserem epigenetischen Wirkstoff Epicelline. Und unserer wissenschaftlichen Glaubwürdigkeit. Außerdem basiert unser Erfolg auf führenden Marktpositionen. Diese haben wir 2025 gezielt ausgebaut. Und so neue Kundengruppen erschlossen. Zum Beispiel in den USA, China, Indien und Japan.

Positiv hat sich auch unser Health Care-Geschäft entwickelt. Der Umsatz mit den Marken Hansaplast und Elastoplast wuchs organisch um 9,3 Prozent. Er liegt jetzt bei rund 300 Millionen Euro. 2025 war für Health Care eines der erfolgreichsten Jahre seiner Geschichte. Besonders wichtig dafür war unser neues „Zweite Haut Schutz“-Pflaster. Wir haben es im letzten Jahr eingeführt. Das Pflaster der nächsten Generation ist durchsichtig und ultra-dünn. Und es unterstützt eine schnellere Heilung. Es bringt professionelle Technologie direkt zu den Verbraucherinnen und Verbrauchern nach Hause.

Das zeigt, wie wir auch in etablierten Kategorien neue Maßstäbe setzen. Wie wir spürbare Verbesserungen schaffen. Und wie zielgerichtet wir in Forschung und Entwicklung investieren. Denn nur so können wir unsere Führungsposition in diesem Segment weiter ausbauen. Auch in Zukunft.

Nicht zuletzt hat tesa einen positiven Beitrag zum Ergebnis von Beiersdorf geleistet. Das Geschäft konnte organisch um 1,8 Prozent zulegen. Der Umsatz betrug 1,7 Milliarden Euro. Wachstumstreiber war tesas Industriegeschäft. Vor allem Consumer Electronics - mit starken Impulsen aus China und weiteren asiatischen Märkten. Das Automobilgeschäft blieb stabil. Zusätzliche Impulse kamen aus Druck- und Verpackungslösungen und dem Geschäft mit Endkonsumentinnen und Endkonsumenten, insbesondere durch E-Commerce.

Insgesamt zeigt sich: Beiersdorf ist weiterhin sehr solide aufgestellt. Wir verfügen über eine starke Bilanz. Und eine hohe Liquidität. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen deshalb für das Geschäftsjahr 2025 erneut eine Dividende von 1,00 Euro je Aktie vor.

Und, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre: Wir schaffen zusätzliche Anreize für das Investment in Beiersdorf. Durch ein weiteres Programm zum Rückkauf von Aktien. Sie wissen: Schon in 2024 und 2025 haben wir erfolgreich Aktien zurückgekauft. Und damit bewiesen: Wir gehen verantwortungsvoll mit unserem Kapital um. Das gilt auch weiterhin. Deshalb können und wollen wir in den kommenden zwei Jahren erneut eigene Aktien kaufen - für bis zu 750 Millionen Euro. Beides zusammen - verlässliche Dividende und Aktienrückkauf - zeigt: Wir schaffen langfristig Wert für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Richtig ist aber auch: Einfacher wird das angesichts der Rahmenbedingungen nicht. Der Markt für Hautpflege ist weiterhin zurückhaltend. Auch 2026 rechnen wir nicht mit einer schnellen Erholung. Hinzu kommen anhaltende Unsicherheiten. Durch geopolitische Entwicklungen. Durch Rohstoffpreise und Wechselkurse. Die Realität ist: Wir befinden uns in einer Zeit, in der Planbarkeit immer schwieriger wird.

Wir geben unsere Prognose bewusst. Mit offenem Blick für den Gegenwind. Und mit Realismus für die Herausforderungen, die vor uns liegen. Wir erwarten daher für 2026 ein flaches bis leicht positives organisches Wachstum beim Umsatz. Die operative EBIT-Marge erwarten wir leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Lassen Sie uns jetzt auf unsere Kernmarke NIVEA schauen. Und darauf, wie wir sie gezielt neu ausrichten. Denn: NIVEA ist unsere wichtigste Marke. Sie ist entscheidend für den Erfolg von Beiersdorf weltweit. In den vergangenen fünf Jahren ist NIVEA um rund 34 Prozent gewachsen. Und auch die Profitabilität hat sich deutlich verbessert.

Das zeigt das Potenzial dieser Marke. Und den Anspruch, den wir daran haben. Und deshalb sagen wir klar: Diese Marke kann mehr. Deshalb passen wir die NIVEA-Strategie an. Dazu setzen wir auf folgende Hebel:

Erstens: das Portfolio. Gesichtspflege, Deo und Körperpflege sind unsere Umsatztreiber. Wir sind am erfolgreichsten, wenn wir uns auf alle drei Kategorien fokussieren. Darum verschieben wir unsere Investitionen im Bereich Innovation und Marketing, um diese Kategorien gleichmäßig zu stärken.

Zweitens: die lokale Relevanz. Wir geben unseren Teams in Schlüsselmärkten mehr Entscheidungsspielraum. Innerhalb eines klaren globalen Rahmens. Damit sie die Produkte und die Kommunikation besser an lokale Bedürfnisse anpassen können.

Und drittens: das Preisniveau. NIVEA steht für verlässliche Pflege zu fairen Preisen. Dieses Versprechen schärfen wir. Mit unseren Angeboten unterhalb des Premium Preispunkts.

Und dabei gilt immer: NIVEA bleibt NIVEA. Die Marke, die Menschen seit vielen Generationen schätzen und lieben.

Entscheidend ist jetzt die Umsetzung. Und ich möchte, dass Sie sehen, wie konkret wir daran arbeiten. Deshalb freue ich mich, dass Grita Loeb sack uns heute einen Einblick gibt. Sie verantwortet NIVEA im Vorstand.

*Live vor Ort: Gespräch zwischen Vincent Warnery und Grita Loeb sack*

Sie sehen: Wir haben klare Prioritäten, die unsere Teams konsequent umsetzen. Damit wollen wir NIVEA wieder nach vorne bringen.

Lassen Sie uns jetzt in die Zukunft schauen. Zwei Themen stehen dabei für uns im Fokus.

Erstens: neue Märkte, in denen wir noch nicht präsent sind oder deutlich wachsen können – unsere „White Spaces“. Das Jahr 2025 hat gezeigt, welches Potenzial hier liegt. Ein Beispiel ist Japan. Dort haben wir Eucerin in einem der anspruchsvollsten Hautpflegemärkte weltweit eingeführt.

Auch in Indien haben wir unser Geschäft gezielt ausgebaut – auch durch den Start von Eucerin. Die Marke hat sofort eine starke Dynamik entfaltet. Und sie hat große Aufmerksamkeit bei Dermatologinnen und Dermatologen gewonnen. Gleichzeitig haben wir unser Premiumportfolio in Indien erweitert – mit Chantecaille und La Prairie. Damit sind wir dort über alle Preissegmente hinweg präsent: von NIVEA bis in den Luxusbereich. Das eröffnet uns zusätzliche Wachstumschancen. Schließlich gehört Indien zu den am schnellsten wachsenden Hautpflegemärkten der Welt. Die Mittelschicht wächst, und die Nachfrage nach hochwertiger Pflege steigt. Der Markt umfasst heute rund 8,4 Milliarden US-Dollar. Und er könnte sich bis 2033 etwa verdoppeln.

Ein weiteres Beispiel ist China. Dort haben wir 2025 erstmals Thiamidol im Binnenmarkt eingeführt – mit den Marken NIVEA und Eucerin. Im Februar dieses Jahres sogar bei La Prairie. Ein Meilenstein für unser Unternehmen. Das Eucerin-Serum entwickelt sich dort auf dem Derma-Markt sehr schnell zu einem führenden Produkt gegen Pigmentflecken. Wir sehen bereits jetzt einen Marktanteil im zweistelligen Bereich. Denn dieses Thema ist für viele Menschen in China zentral. Und wissenschaftlich belegte Wirksamkeit ist dort besonders gefragt.

Genau hier liegt unsere Stärke: wissenschaftlich fundiert und nah an den Bedürfnissen der Menschen. So verbinden wir globale Nachfrage mit lokaler Präzision und schaffen nachhaltiges Wachstum.

Innovation wirkt dann am besten, wenn sie einen spürbaren Unterschied für Menschen macht. Das haben wir mit Thiamidol gezeigt. Das sehen wir bei Epicelline. Und das werden wir bei unserer nächsten Innovation sehen: einem Wirkstoff, der hilft, wenn die Haut zu Akne neigt. Bereits im vergangenen Jahr haben wir darüber auf der Hauptversammlung gesprochen. Und über die Auswirkungen von Akne auf das Leben der Betroffenen. Für diese Menschen forschen wir intensiv an Lösungen. Dabei haben wir große Fortschritte erzielt.

Schon seit 2018 arbeiten wir mit S-Biomedic zusammen. Wenige Jahre später haben wir das Start-up übernommen.

Ein Unternehmen mit ausgewiesener Expertise im Bereich des Hautmikrobioms - einem Lebensraum für Billionen von Bakterien. Und damit ein zentraler Faktor für die Hautgesundheit. Gemeinsam haben wir Technologien weiterentwickelt und für unsere Innovationen nutzbar gemacht. Genauer wissen darüber Benjamin Al aus unserer Forschung und Entwicklung sowie Bernhard Pätzold, Gründer von S-Biomedic.

*Live vor Ort: Gespräch zwischen Vincent Warnery, Benjamin Al und Bernhard Pätzold*

Sie sehen: Wir investieren in unsere Innovationskraft. Jetzt und in Zukunft. Erst vor wenigen Wochen haben wir dazu passend die zweite Generation unseres Venture Capital Fonds aufgelegt. 100 Millionen Euro für neue Technologien, die die Zukunft der Hautpflege prägen werden. Durch wirksame Produkte für unsere Konsumentinnen und Konsumenten.

2026 arbeiten wir dazu konsequent an weiteren Fortschritten. Und auch operativ werden wir in diesem Jahr vorankommen. Klar ist dabei: Die Neujustierung einer großen Marke wie NIVEA braucht Zeit. Viele Maßnahmen wirken nicht sofort. Sondern Schritt für Schritt. 2026 wird kein Jahr schneller Erfolge. Wo nötig, werden wir Entscheidungen hinterfragen. Und nachjustieren.

Wir wissen: Beiersdorf braucht ein starkes NIVEA. Dafür arbeiten wir. Tag für Tag. Wir, das Management. Und mehr als 22.000 Menschen weltweit. Ihnen allen gilt heute unser Dank. Sie haben Großes geleistet. Unter anspruchsvollen Bedingungen. Und ich danke Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären. Für Ihr Vertrauen. Und Ihr langfristiges Engagement.

Damit unterstützen Sie uns auf dem Weg zu unserem Ziel: das beste Hautpflegeunternehmen der Welt zu werden. Denn an diesem Anspruch halten wir fest. Auch in schwierigen Zeiten.

Unsere Forschung zeigt: Fortschritt entsteht nicht über Nacht. Nur Beharrlichkeit führt zum Ziel. Und genau so handeln wir auch jetzt wieder. Wenn wir diesen Weg konsequent weitergehen, werden wir das an den Ergebnissen sehen.

Für Beiersdorf. Und für die Menschen, die uns vertrauen.

Herzlichen Dank.