

Geschäftsjahr 2024/2025

Hauptversammlung der Bertrandt AG

Rede Michael Lücke

Mitglied des Vorstands

18. Februar 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

Vielen Dank, Herr Benz, für die einleitenden Worte.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
auch ich begrüße Sie herzlich zur heutigen Hauptversammlung der Bertrandt AG.

Das Geschäftsjahr 24/25 war für Bertrandt erneut geprägt von anspruchsvollen Rahmenbedingungen. Gerne gebe ich Ihnen Einblicke in die Markt- und Kundenentwicklung des abgelaufenen Geschäftsjahrs sowie einen Ausblick auf die zu erwartenden Trends im aktuellen Geschäftsjahr.

Der Markt wurde spürbar durch geopolitische Konflikte, weltweite Handelsstreitigkeiten sowie anhaltende politische Unsicherheiten beeinflusst.

Insbesondere der internationale Handelskonflikt erwies sich als maßgeblicher Faktor, der zentrale Markttrends geprägt und Investitionsentscheidungen vieler Unternehmen verlangsamt hat.

Gleichzeitig zeigte sich eine international sehr heterogene Entwicklung: Während einige Regionen trotz der globalen Spannungen eine stabile wirtschaftliche Entwicklung aufwiesen, waren andere Märkte deutlich stärker von den Auswirkungen betroffen. Diese unterschiedliche regionale Entwicklung stellt auch uns vor strategische Herausforderungen.

Blicken wir genauer auf die Entwicklungen in unserer größten Branche, der Automobilindustrie.

Wie gerade erwähnt, führten die globalen sowie kundenspezifischen Herausforderungen zu einer spürbaren Zurückhaltung im Automotive-Markt.

Zahlreiche Unternehmen sahen sich gezwungen, Gewinnwarnungen auszusprechen und kurzfristige Kostenreduktionsprogramme aufzusetzen. Diese Maßnahmen hatten direkte Auswirkungen auf laufende und geplante Projekte: Entwicklungsumfänge wurden verschoben, reduziert oder in andere Regionen verlagert.

Auch die von uns erwartete Erholung der Projektvergaben in der zweiten Jahreshälfte blieb aus. Entscheidungsprozesse verzögerten sich weiter – unter anderem aufgrund von organisatorischen Änderungen und Kosteneinsparungsprogrammen auf Kundenseite – und verhinderten damit die erhoffte Belebung der Nachfrage.

In der Folge blieb die Auslastung unserer Kapazitäten auf einem niedrigen Niveau und belastete das operative Geschäft deutlich stärker als prognostiziert.

Gleichzeitig zeigte sich ein klares Muster: Wachstum fand vor allem außerhalb Deutschlands statt. Während sich internationale Märkte trotz der globalen Rahmenbedingungen teilweise robuster entwickelten, blieb unser Heimatmarkt schwach.

Diese Verschiebung bestätigt einmal mehr die Notwendigkeit, unsere internationale Präsenz weiter auszubauen und unsere Strukturen gezielt an die regional unterschiedlichen Marktdynamiken anzupassen.

Auch in weiteren für uns relevanten Märkten gab es heterogene Entwicklungen:

In der zivilen Luftfahrt lag der Fokus unverändert auf der Produktion und weniger auf der Entwicklung neuer Flugzeugmodelle.

Gleichzeitig erlebten wir im Defence-Bereich eine spürbare Belebung, die sich bereits im vergangenen Geschäftsjahr bemerkbar gemacht hat und die sich weiter fortsetzen dürfte.

Im Space-Segment sehen wir zunehmend Bewegung, wenngleich dieser Markt in Deutschland noch im Aufbau ist.

Auch in der Elektroindustrie, der Medizintechnik und im Maschinenbau zeigte sich der schwache gesamtwirtschaftliche Verlauf. Diese Branchen entwickelten sich entsprechend der rezessiven Rahmenbedingungen verhalten.

Für die Transportbranche, hauptsächlich die Bahnindustrie, sehen wir mittelfristig positive Impulse aus zunehmenden Investitionen in die Infrastruktur, deren Wirkung allerdings zeitversetzt bei den Marktakteuren spürbar sein wird.

Für Bertrandt bedeutete diese Entwicklung, dass wir unsere Kapazitäten und Teile unseres Portfolios in Deutschland weiter substanziell anpassen mussten.

Die Kombination aus strukturellen Marktverschiebungen, veränderten Vergabeentscheidungen und der erhöhten globalen Wettbewerbsintensität machte eine klare Neuausrichtung notwendig, um unsere Leistungsfähigkeit im internationalen Wettbewerb nachhaltig zu sichern.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,
lassen Sie mich nun den Blick nach vorne richten und Ihnen erläutern, wie wir die
Entwicklung unserer Marktsegmente in den kommenden Jahren einschätzen.

Die Automobilindustrie wird weiterhin ein anspruchsvolles Umfeld bleiben und
trotzdem langfristige Chancen bieten.

Die aktuellen Prognosen des Verbands der Automobilindustrie e.V. für 2026 zeigen, dass
sich das Fahrzeugabsatzvolumen zwar regional unterschiedlich entwickeln wird, aber in
Summe der weltweite Fahrzeugabsatz steigt.

Für unser Geschäft sind diese Indikatoren nur ein Teil des Gesamtbildes.
Ausschlaggebend bleibt, wie sich die Forschungs- und Entwicklungsbudgets unserer
Kunden entwickeln und welche Anteile davon tatsächlich extern vergeben werden.

Ein erneuter Blick auf die VDA-Zahlen zeigt, dass viele Automobilhersteller –
insbesondere in Deutschland – ihre Investitionen in Forschung und Entwicklung
auch in den kommenden Jahren kontinuierlich erhöhen.

Dies wird nicht zuletzt durch regulatorische Veränderungen begünstigt,
die zusätzliche technologische Entwicklungen erforderlich machen.
Insgesamt bleiben die F&E-Budgets somit auf einem hohen Niveau.

Entscheidend wird künftig sein, wie die Kunden ihre Entwicklungsaufgaben
organisieren:

Welche Leistungen im eigenen Unternehmen verbleiben und in welchen Regionen diese bearbeitet werden; welche bewusst ausgelagert werden und in welchen Themenfeldern daraus substanzielles Wachstumspotenzial für externe Partner wie Bertrandt entsteht.

Zusammengefasst lässt sich für die Automobilbranche sagen, dass auch im aktuellen Geschäftsjahr politische Veränderungen weiterhin spürbar auf die Entwicklung unserer Märkte einwirken.

Diese Rahmenbedingungen bleiben volatil und beeinflussen sowohl die strategische Ausrichtung unserer Kunden als auch deren Investitionsentscheidungen.

In Krisenzeiten beobachten wir, dass Entwicklungsarbeiten verstärkt ins Unternehmen zurückgeholt werden, um interne Kapazitäten auszulasten.

Dies führt kurzfristig zu geringeren Abrufen bei uns.

Mittel- bis langfristig bestätigen jedoch alle Kunden, dass die Vergabequoten stabil bleiben und die F&E-Budgets weiterhin hoch sind. Das ist eine wesentliche Grundlage für unsere Entwicklungsleistungen.

Wir beobachten, dass viele Kunden ihre Produktportfolios weiter ausbauen und stärker diversifizieren.

Elektrische Antriebe, hybride Konzepte wie Range-Extender-Lösungen

und effizientere Verbrennungsmotoren werden parallel entwickelt, um den unterschiedlichen regionalen Kundenanforderungen gerecht zu werden.

Diese technologische Vielfalt wirkt sich grundsätzlich positiv auf Abrufe und Auslastungsquoten aus und schafft zusätzliche Bedarfe im Engineering.

Wer flexibel ist und schnell reagieren kann, ist im Vorteil – insbesondere in einem Umfeld, in dem Produktentscheidungen und Technologiepfade häufiger angepasst werden.

Für Entwicklungsdienstleister sind daher Kundennähe, eine globale Aufstellung und eine hohe Flexibilität entscheidend:

Nur wer international aufgestellt ist und die benötigten Leistungen weltweit anbieten kann, wird den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,
ich möchte Ihnen im Folgenden Einblicke darüber geben, woran wir im vergangenen Geschäftsjahr gearbeitet haben und welche positiven Auswirkungen sich daraus mittelfristig für die Zukunft ergeben.

Es ist uns gelungen, bei Volvo Cars als strategischer Lieferant nominiert zu werden – ein bedeutender Meilenstein, der eines unserer zentralen Diversifikationsziele im Automobilsektor erfüllt.

Dieser Erfolg markiert nicht nur den Zugang zu einem neuen Premium-Hersteller, sondern stärkt zugleich unsere regionale Diversifikation in Skandinavien. Um diese Partnerschaft optimal zu unterstützen, haben wir vor Ort einen eigenen Standort aufgebaut. Unser Engagement richtet sich dabei bewusst nicht ausschließlich auf Volvo

Cars, sondern ebenso auf die Volvo-Gruppe sowie weitere Branchen in Schweden, in denen wir einen glaubwürdigen Transfer unseres technologischen Know-hows in den regionalen Markt ermöglichen können.

Als wir 2022 unsere Strategie 2027 verabschiedeten, haben wir uns bewusst vorgenommen, außerhalb der Automobilindustrie 20 Prozent unseres Umsatzes zu erwirtschaften – aufgeteilt in das Segment Aerospace und Defence mit 100 Millionen Euro und das Segment Industries mit 100 Millionen Euro.

Dieses Ziel verfolgen wir seither konsequent und haben es zwischenzeitlich auf einen Umsatzanteil von 25 Prozent außerhalb der Automobilindustrie erhöht.

Im Segment Aerospace und Defence sind wir durch die Akquisitionen der Philotech Gruppe und von Centum sowie durch unsere regionale Aufstellung in Deutschland, Frankreich und Spanien heute deutlich stärker positioniert als noch vor wenigen Jahren.

Im Bereich Defence haben wir im vergangenen Geschäftsjahr entscheidende Fortschritte erzielt: Der Sektor entwickelt sich – wie von uns prognostiziert – zu einem strategischen Wachstumsfeld.

Unser breites Leistungsportfolio ermöglicht es uns, Projekte bei bestehenden Kunden schnell und effizient zu skalieren und zugleich neue Auftraggeber von unseren Kompetenzen zu überzeugen.

Dabei kombinieren wir die Hightech-Expertise von Philotech in den Bereichen Software, Cyber Security, Safety und Systems Engineering mit der etablierten Engineering-Stärke von Bertrandt in Konstruktion, Prototypenbau und Testing.

Diese Bündelung von Kompetenzen schafft deutliche Synergien, ermöglicht eine schnellere Skalierung und führt zu einer spürbar verbesserten Auslastung unserer Ressourcen.

Die Nachfrage nach unseren Leistungen ist weiterhin hoch und wir erwarten in den nächsten Jahren im Defence-Sektor zweistellige Wachstumsraten.

Viele unserer Defence-Kunden stehen unter erheblichem Druck, Entwicklungsprogramme zu beschleunigen, und benötigen verlässliche Partner – genau hier sehen wir bedeutende Potenziale für Bertrandt.

Unsere Kundenbasis im Defence-Bereich erweitert sich kontinuierlich, sowohl in Deutschland als auch im europäischen Ausland. Wie bereits erwähnt, nutzen wir die Dynamik dieses Sektors gezielt, um unsere europäische Präsenz weiter auszubauen und unsere Rolle als verlässlicher Partner der Luft- und Raumfahrtindustrie zu festigen.

Mit den Übernahmen haben wir zudem gezielt Know-how in den Defence-spezifischen Anforderungen wie Exportkontrolle, Security und Qualitätsmanagement hinzugewonnen – Fähigkeiten, die für das Aerospace- und Defence-Geschäft von zentraler Bedeutung sind.

Unsere frühe Positionierung im Defence-Markt und der Aufbau des kundenspezifischen Know-hows zahlen sich sichtbar aus: Die Vergabebereitschaft unserer Kunden steigt und Projektumfänge werden größer. Damit ist die Grundlage für eine nachhaltige Skalierung geschaffen.

In der zivilen Luftfahrt bereiten wir uns konsequent auf mögliche große Entwicklungsentscheidungen der Hersteller vor. Auch wenn kurzfristig der Fokus der Branche auf der Produktion liegt, ist klar: Eine neue Flugzeuggeneration wird mittelfristig erhebliche Entwicklungsbedarfe schaffen.

Deshalb bauen wir unsere Präsenz bei internationalen Kunden weiter aus und positionieren uns frühzeitig für diese künftigen Programme.

Den Umsatz von weniger als 20 Millionen Euro im Geschäftsjahr 21/22 haben wir bereits vervierfacht und wir sind zuversichtlich, dass wir unser Ziel bis 2027 erreichen.

Im Industriebereich setzen wir mit unseren Aktivitäten im Maschinen- und Anlagenbau, in der Medizintechnik sowie der Rail- und Elektrotechnik konsequent auf nachhaltiges Wachstum.

Die Akquisitionen der Concept AG und der evopro systems engineering AG zählen auf dieses Ziel ein.

Auch außerhalb der Automobilindustrie haben wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden intensiviert. So wurden wir unter anderem als strategischer Partner bei Zeiss SMT nominiert.

Darüber hinaus erhielten wir den globalen Lieferantenpreis in der Kategorie ‚Indirekter Einkauf‘ bei Bosch, vornehmlich durch unsere Aktivitäten im non-Automotive-Bereich.

Diese Auszeichnungen unterstreichen und festigen unsere partnerschaftliche Zusammenarbeit.

In der Elektroindustrie sehen wir erste positive Signale, die auf eine leichte Erholung hindeuten – mit einem erwarteten Gesamtwachstum von rund fünf Prozent.

Die Medizintechnik bleibt ein stabiler Wachstumstreiber und profitiert in Deutschland von prognostizierten Umsatzsteigerungen um drei Prozent.

Im Segment Transportation eröffnen die anhaltenden Investitionen in moderne und resiliente Infrastrukturen zusätzliche Chancen, die wir gezielt nutzen werden, um unser Geschäft weiter auszubauen und unsere Marktposition zu stärken.

Unsere Aktivitäten im Industrie-Bereich beziehen sich hauptsächlich auf Deutschland. Auch diese Branchen werden von der gesamtwirtschaftlichen Lage beeinflusst.

Dennoch konnten wir im Geschäftsjahr 24/25 im Industrie-Bereich rund 80 Millionen Euro Umsatz erzielen und gehen – sofern sich die konjunkturellen Rahmenbedingungen nicht negativ verändern – davon aus, dass wir unser strategisches Ziel bis 2027 erreichen werden.

Parallel zu unseren technologischen Branchen treiben wir die internationale Ausrichtung sowie den Ausbau unseres Global-Delivery-Netzwerks voran.

Mit Rumänien und Marokko verfügen wir über zwei leistungsfähige Nearshore-Zentren, die wir gezielt weiter skalieren. Gleichzeitig prüfen wir zusätzliche Standorte und Partnerschaften, beispielsweise in Indien.

In den USA, China sowie ausgewählten europäischen Regionen sehen wir ebenfalls Potenziale, lokale Strukturen auszubauen, um näher an den Entwicklungsaktivitäten unserer Kunden zu sein.

Ein weiterer zentraler Schwerpunkt war und ist die konsequente Umsetzung unserer Digitalisierungs- und KI-Strategie.

Wir optimieren interne Prozesse, entwickeln KI-basierte Lösungen und erschließen neue Geschäftsmodelle, insbesondere dort, wo wir die Daten aus unseren Testanlagen nutzen und durch den Einsatz von KI einen messbaren Mehrwert für unsere Kunden schaffen.

Lassen Sie mich dies an zwei Beispielen verdeutlichen.

Mit dem von Bertrandt entwickelten AI-Stack bündeln wir unsere interne Expertise auf einer standardisierten Plattform, die Innovation fördert und technische Kompatibilität sicherstellt.

Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung dieses Stacks schaffen wir die Grundlage, KI-Lösungen schnell, effizient und skalierbar in unseren Projekten zu verankern. Diese Initiativen werden mittel- bis langfristig sowohl unsere Produktivität steigern als auch zusätzliche Umsatzpotenziale erschließen.

Mit violis verfügt Bertrandt über eine moderne Plattform für virtuelles Testen, die es ermöglicht, Fahrzeugsoftware vollständig digital, skalierbar und automatisiert zu prüfen – ganz ohne physische Hardware.

Gerade im Zeitalter des Software Defined Vehicle, in dem kontinuierliche Updates und Tests unverzichtbar sind, entsteht ein entscheidender Vorteil: violis macht Testumgebungen frühzeitig verfügbar, lange bevor reale Steuergeräte bereitstehen.

Damit unterstützt die Plattform sowohl OEMs als auch Zulieferer dabei, Software schneller, flexibler und kosteneffizienter zu entwickeln.

Dank ihres modularen Aufbaus sowie sofort einsatzbereiter Testvorlagen bietet violis einen besonders leichten Einstieg.

Anwender können ohne umfangreiche Vorkenntnisse direkt produktiv werden und ihre Entwicklungs- und Testprozesse deutlich beschleunigen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
wie Sie sehen, war das vergangene Geschäftsjahr geprägt von Herausforderungen, die uns viel abverlangt haben.

Unabhängig von den externen Einflüssen bleibt der Kostendruck im Markt hoch. Effiziente Strukturen, ein obligatorischer Einsatz von KI und ein leistungsfähiges Global-Delivery-Modell gewinnen damit weiter an Bedeutung.

Mit den eingeleiteten Maßnahmen sehen wir Bertrandt für die Zukunft gut vorbereitet.

Hinzu kommt, dass sich der Markt für Entwicklungsdienstleister zunehmend konsolidiert. Das bietet Chancen, denn größere, breit aufgestellte Partner werden für Kunden immer attraktiver. Bertrandt ist in diesem Umfeld gut positioniert.

Wir arbeiten entschlossen daran, die sich bietenden Chancen zu nutzen

und unsere Entwicklung in einem anspruchsvollen Marktumfeld erfolgreich fortzusetzen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse und übergebe das Wort nun an meinen Kollegen Markus Ruf, der Ihnen Einblicke in unsere Finanzkennzahlen geben wird.

Herzlichen Dank!

Rechtlicher Hinweis, Rede Hauptversammlung 2026:

Diese Rede enthält unter anderem gewisse vorausschauende Aussagen über zukünftige Entwicklungen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements beruhen. Solche Aussagen sind gewissen Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrundeliegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Wir haben weder die Absicht, noch übernehmen wir eine Verpflichtung, vorausschauende Aussagen laufend zu aktualisieren, da diese ausschließlich von den Umständen am Tag ihrer Veröffentlichung ausgehen. Soweit diese Rede Äußerungen Dritter, namentlich Analystenschätzungen, in Bezug nimmt, macht sich die Gesellschaft diese weder zu eigen, noch werden diese hierdurch in anderer Weise gewertet oder kommentiert, noch wird insoweit der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Die männliche Sprachform dient der besseren Lesbarkeit. Mit ihr sind alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Geschäftsjahr 2024/2025

Hauptversammlung der Bertrandt AG

Rede Markus Ruf

Mitglied des Vorstands

18. Februar 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

Vielen Dank, Herr Lücke.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
auch ich darf Sie zu unserer Hauptversammlung herzlich willkommen heißen.

Nach den Ausführungen meines Vorstandskollegen Michael Lücke möchte ich Ihnen nun die finanzielle Entwicklung des Bertrandt-Konzerns im Geschäftsjahr 2024/2025 auf Grundlage der dargestellten Marktbedingungen präsentieren und Ihnen die Vorlagen unseres ersten Tagesordnungspunktes erläutern.

Zuvor möchte ich jedoch noch auf unseren Nachhaltigkeitsbericht hinweisen. Auf rund 100 Seiten präsentieren wir Ihnen unsere Aktivitäten in den Bereichen Umwelt, Soziales und guter Unternehmensführung. Dabei ist insbesondere die deutliche Reduktion der Treibhausgasemissionen um 28% im Vergleich zum Vorjahr hervorzuheben.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre: im vergangenen Jahr haben wir Ihnen die Hintergründe und die Notwendigkeit für das Ergebnisoptimierungsprogramm „Fit for Future“ erläutert. Mit Blick auf die daraus erwarteten signifikanten Einsparungen in Höhe von 70 bis 90 Mio. EUR sowie unter der Annahme einer Normalisierung der Projektvergaben unserer Kunden im zweiten Halbjahr des Geschäftsjahres 2024/2025 sind wir mit Zuversicht in die letzte Berichtsperiode gestartet. Diese Zuversicht wurde auch dadurch gesteigert, dass einige unserer Kunden im Laufe der Berichtsperiode bekannt gegeben haben, vermehrt in Forschung und Entwicklung für neue Produkte oder Technologien zu investieren.

Dies gilt nicht nur für die Automobil-, sondern insbesondere auch für die Luftfahrt- und Verteidigungsbranche. Der damit einhergehende Investitionsbedarf führte bei Bertrandt in der Berichtsperiode zu einem offenen Angebotsvolumen für konkrete Entwicklungsprojekte im Umfang von rund 4 Mrd. EUR per Ende September 2025.

Der Start in die Berichtsperiode 2024/2025 verlief zunächst auch im Rahmen unserer Erwartungen. Ab dem zweiten Quartal war allerdings spürbar, dass sich die ursprünglich erwartete Normalisierung der Projektvergaben im Laufe der Berichtsperiode nicht flächig einstellen würde. Dabei waren es vor allem externe Einflussfaktoren wie die erratische Zollpolitik und Handelsstreitigkeiten, die im gesamten Automobilsektor zu Gewinnwarnungen und kurzfristigen Kostensenkungsprogrammen geführt haben.

Infolgedessen haben sich Verzögerungen bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie Produktentscheidungen ergeben bzw. die Vergabe von Projekten hat sich teilweise strukturell ins Ausland verlagert. Hinzu kamen technologische Herausforderungen auf Kundenseite, die auch zur Verschiebung von Entwicklungsprojekten beitrugen. Vor diesem Hintergrund haben wir die ursprüngliche Geschäftsprognose für das Jahr 2024/2025 im Mai 2025 an die Marktgegebenheiten angepasst.

Insgesamt lässt sich für das Geschäftsjahr 2024/2025 festhalten, dass die Forschungs- und Entwicklungsausgaben bei einigen unserer Kunden im Zuge der kurzfristigen Ergebnisoptimierungen prozentual zweistellig gesunken sind. Dieses anspruchsvolle Marktumfeld war ein Belastungsfaktor für die gesamte Branche der Entwicklungsdienstleister und führte zu einer Marktberreinigung. Für Bertrandt hat sich daraus das anspruchsvollste Geschäftsjahr in der Unternehmenshistorie ergeben.

Bei Bertrandt

- sank die Gesamtleistung im Geschäftsjahr 2024/2025 um rund 18% auf 978 Mio. EUR.
- Das EBIT in Höhe von -36 Mio. EUR hat von spürbar positiven Effekten des Ergebnisoptimierungsprogramms „Fit for Future“ profitiert.

- Das um Sondereffekte bereinigte EBIT betrug im Geschäftsjahr 2024/2025 rund - 2 Mio. EUR.
- Im vierten Quartal haben wir wieder ein positives EBIT erwirtschaftet
- Der Free Cashflow war mit 18 Millionen EUR weiterhin positiv.
- Trotz des negativen Ergebnisses war das Eigenkapital in Höhe von 307 Millionen Euro und die Eigenkapitalquote von fast 42 Prozent weiterhin solide.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, im Folgenden möchte ich Ihnen einzelne Positionen unserer finanziellen Entwicklung, die Sie aus den vorgelegten Abschlüssen und Lageberichten bereits kennen, detaillierter erläutern.

Wie hat sich unsere Gesamtleistung im Detail entwickelt?

Wie Sie am Quartalsverlauf erkennen, sind wir mit einem Rückgang der Gesamtleistung von 14 Prozent im ersten Quartal ins Geschäftsjahr 2024/2025 gestartet. Die sich abschwächenden Kapazitätsabrufe einiger unserer Kunden und die damit geringere Auslastung bei Bertrandt in Deutschland haben dann das zweite und dritte Quartal spürbar belastet, während die Gesamtleistung im vierten Quartal gegenüber dem Tiefpunkt im dritten Quartal sogar wieder leicht gestiegen ist.

In Summe haben wir im Geschäftsjahr 2024/2025 978 Millionen Euro Gesamtleistung erwirtschaftet. Das sind über 200 Millionen Euro weniger als im Vorjahr. Die einzelne Kundenentwicklung war dabei sehr heterogen und verlief keinesfalls gleichförmig. Auch in Frankreich ließ sich eine Investitionszurückhaltung einiger Kunden wahrnehmen. Unsere anderen Auslandsstandorte haben sich hingegen überwiegend stabil entwickelt. Der Auslandsanteil an den Konzern Erlösen blieb insgesamt stabil.

Sehr geehrte Damen und Herren, bevor wir einen vertieften Blick auf die Entwicklung in unseren Segmenten werfen, möchte ich Ihnen aufzeigen, wie sich unsere Gesamtleistung nach Kundenindustrien entwickelt hat.

In der Vergangenheit haben wir nahezu unser gesamtes Geschäft mit Kunden aus der Automobilindustrie getätigt. Im Zuge unserer Diversifizierungsstrategie haben wir den Anteil anderer Kundengruppen zuletzt allerdings spürbar auf 14% ausgebaut. Im vergangenen Geschäftsjahr ist vor allem das Segment Luftfahrt und Verteidigung gewachsen, während die Nachfrage anderer Kundenindustrien durch die allgemeine Wachstumsschwäche in Deutschland belastet war. Bis zum Jahr 2027 wollen wir 25% Umsatz außerhalb der Automobilindustrie generieren. Dazu haben wir konkrete Vorkehrungen getroffen und Rahmenbedingungen geschaffen, um insbesondere weiter im Luftfahrt- und Verteidigungssektor zu wachsen.

Sehr geehrte Damen und Herren, unsere Berichtssegmente zeigen im Geschäftsjahr 2024/2025 eine heterogene Entwicklung, die von verschiedenen und teils gegenläufigen Einflussfaktoren geprägt ist. Im Segment Digital Engineering führten die Verschiebung und Verlagerung von F&E-Projekten zu einem deutlichen Rückgang der Gesamtleistung. Im Bereich Physical Engineering haben wir zudem einige Einheiten schließen müssen, die von einer strukturellen Unterauslastung geprägt waren. Das Segment Elektrik/Elektronik war ebenfalls rückläufig, aber vor dem Hintergrund der Megatrends wie der Digitalisierung oder Elektrifizierung weniger ausgeprägt als die anderen Segmente.

Das herausfordernde Marktumfeld spiegelt sich natürlich auch im EBIT wider. Im Geschäftsjahr 2024/2025 fiel insgesamt ein Verlust von 36 Millionen Euro an. Darin enthalten sind neben den operativen Einflussfaktoren auch Sondereffekte in Höhe von insgesamt Minus 33 Millionen Euro. Dazu zählen beispielsweise

Restrukturierungsaufwendungen, Portfoliomaßnahmen, ein größerer Forderungsausfall eines Kunden in Frankreich, einer Wettbewerbsstrafe, gegen die wir Widerspruch eingelegt haben, und andere Aufwendungen mit einmaligem Charakter. Ohne diese speziellen Einflussfaktoren lag das bereinigte operative Ergebnis bei rund Minus 2 Millionen Euro.

Im Kontext des Marktumfelds und der um 18 Prozent rückläufigen Gesamtleistung wurde die Ergebnisentwicklung durch die Optimierungsmaßnahmen des „Fit-for-Future“-Programms und anderer Kostensenkungen stabilisiert. Unsere Auslandsgesellschaften haben trotz des anspruchsvollen Marktumfelds insgesamt ein positives Ergebnis erwirtschaftet.

Sie sehen außerdem, dass wir im Abschlussquartal des letzten Geschäftsjahres bereits wieder ein positives EBIT erzielen konnten. Es zeigt sich also: unsere Optimierungsmaßnahmen greifen/wirken.

Meine Damen und Herren, wir haben bei den Kostenoptimierungen an allen Stellschrauben gedreht und erhebliche Einsparungen von über 100 Millionen erzielt. Da die Gesamtleistung gleichzeitig jedoch um 18 Prozent beziehungsweise um über 200 Millionen Euro rückläufig war, haben wir über die Kostensenkungen hinaus auch Kurzarbeit eingesetzt.

Die Abschreibungen lagen im Berichtsjahr bei 54 Millionen Euro und damit klar unter dem Vorjahreswert, in dem außerplanmäßige Wertminderungen in Höhe von 51 Millionen Euro angefallen waren.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen reduzierten sich im Geschäftsjahr 2024/2025 auf 85 Millionen Euro (Vorjahr: 100 Millionen Euro). Hierin spiegelt sich eine

strikte allgemeine Kostendisziplin sowie erste Einsparungseffekte aus dem Programm „Fit for Future“ wider. Obwohl jegliche Kosten auf dem Prüfstand standen, haben wir knapp 6 Millionen Euro in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter investiert.

Im Zuge der strukturellen Marktveränderungen musste die Anzahl der Stellen an die sich verändernde Marktnachfrage angepasst werden. Der Personalbestand im Bertrandt-Konzern hat sich per Ende September 2025 folglich auf 12.185 Personen reduziert.

Die Bedeutung unserer Auslandsstandorte hat im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter zugenommen, wodurch Bertrandt immer internationaler wird: Der Anteil der Belegschaft im Ausland stieg auf rund 32 Prozent nach 28% im Vorjahr. Treiber dieser Entwicklung waren, wie mein Kollege Herr Lücke bereits angesprochen hat, eine zunehmende Verlagerung von F&E-Projekten ins Ausland sowie die steigende Nachfrage nach wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen in Ländern wie China, Marokko und der Türkei oder Rumänien.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich möchte an dieser Stelle im Namen des gesamten Vorstands allen Mitarbeitern und Führungskräften für Ihren großen Einsatz im vergangenen Jahr danken. Trotz Kurzarbeit und der notwendigen Kostendisziplin habe ich stets engagierte Kolleginnen und Kollegen erlebt, die sich täglich im Sinne von Bertrandt eingesetzt haben. Eine Vielzahl unserer Mitarbeiter hat auch unser neues Angebot einer temporären flexiblen Arbeitszeitgestaltung wahrgenommen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren: auch die weiteren Ergebnisgrößen standen spürbar unter Einfluss der rückläufigen Kapazitätsabrufe sowie der zuvor dargestellten Sondereinflüsse. Das Ergebnis nach Ertragssteuern sowie der Gewinn je Aktie waren

zudem von einem Aufwand aus der Wertminderung des Ansatzes aktiver latenter Steuern im In- und Ausland beeinflusst.

Die Entwicklung unserer Investitionen verdeutlicht die strikte Kostendisziplin und den Wandel unseres Geschäftsmodells. Bertrandt entwickelt sich strukturell zu einem „Asset-Light“-Dienstleister. Entsprechend konzentrierten sich die Investitionen im Geschäftsjahr 2024/2025 vor allem auf IT-Infrastruktur, Software sowie auf die Erhaltung bestehender Anlagen. Auszahlungen für Unternehmensakquisitionen oder Beteiligungserwerbe fielen im Berichtsjahr – anders als im Vorjahr – nicht an. Der anhaltende Übergang zu einem Asset-light Geschäftsmodell mindert nicht nur den Kapitalbedarf, sondern wird mittelfristig auch zu weiter sinkenden Abschreibungen beitragen.

Wie sehen die Finanz- und Vermögenskennzahlen aus?

- Operativer Cashflow und Free Cashflow blieben trotz schwächerer operativer Entwicklung positiv: Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag bei 26 Mio. EUR, der Free Cashflow bei 18 Mio. EUR. Treiber waren vor allem eine geringere Mittelbindung im Working Capital
- Unsere Bilanz blieb solide: Zum 30.09.2025 betrug das Eigenkapital 307 Mio. EUR bei einer Eigenkapitalquote von 42 % (Vorjahr: 41 %).

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich habe Ihnen dargestellt, dass das Geschäftsjahr 2024/2025 erneut geprägt war von einer anspruchsvollen Marktsituation, die auch aufgrund der Handelsstreitigkeiten länger andauerte als erwartete. Dies führte zu einem negativen Konzernergebnis, weshalb wir unseren Fokus klar auf Ergebnissicherung und Stabilität gelegt haben – unter anderem durch Personalmaßnahmen, Kurzarbeit, und einer insgesamt strikten Kostendisziplin.

Vor diesem Hintergrund ist es im Geschäftsjahr 2024/2025 nicht möglich, eine Dividende auszuschütten.

Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag, die finanzielle Basis des Unternehmens zu stärken und flexibel auf die aktuellen Marktbedingungen reagieren zu können. Gleichzeitig bleibt es unser Ziel, mit der Rückkehr zu positiven Ergebnissen wieder zu unserer bewährten Dividendenpolitik zurückzukehren, rund 40 Prozent des Konzernergebnisses nach Ertragsteuern auszuschütten, und Sie, unsere werten Aktionärinnen und Aktionäre, langfristig am Unternehmenserfolg zu beteiligen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
die Markt- und Rahmenbedingungen haben sich mutmaßlich nachhaltig verändert: Einige Kundenprojekte wurden zwar nur zeitlich verschoben, gleichzeitig setzt sich die nachhaltige Verlagerung von Entwicklungsleistungen ins Ausland fort. Die sinkenden Kapazitätsabrufe in Deutschland machten es notwendig, das Programm „Fit for Future“ stringent umzusetzen und um zusätzliche Maßnahmen zu erweitern.

Im Geschäftsjahr 2024/2025 haben wir das Programm konsequent vorangetrieben und mehr als 200 Einzelmaßnahmen umgesetzt. Beispielsweise haben wir über 26 Tausend Quadratmeter Fläche abgemietet. Durch „Fit for Future“ und ergänzende Initiativen wie Kapazitätsanpassungen oder der Verschlankung unserer Organisation dürften wir das obere Ende der ursprünglich prognostizierten Einsparsumme von 70 bis 90 Millionen Euro übertreffen.

Meine Damen und Herren, damit kommen wir zum Ausblick.

Die vollständigen Einspareffekte sollten wir im laufenden Geschäftsjahr nahezu realisiert haben. Für das Geschäftsjahr 2025/2026 erwarten wir vor dem Hintergrund stabiler konjunktureller Rahmenbedingungen, normalisierter Projektvergaben unserer Kunden und einer schrittweise steigenden Auslastung ab dem zweiten Halbjahr einen

moderaten Anstieg der Gesamtleistung. Das EBIT sollte sich dadurch deutlich verbessern und auf ein positives Niveau ansteigen. Auch der operative Cashflow wird sich im Zuge der verbesserten Auslastung und der vollen Wirksamkeit der Einsparmaßnahmen deutlich erhöhen.

Mit der weiter fortschreitenden Umsetzung unserer Strategie 2027 – insbesondere der Internationalisierung und Diversifikation – schaffen wir darüber hinaus die strukturelle Basis für eine profitable Entwicklung.

Unter der Voraussetzung eines weiterhin stabilen Marktumfelds werden die vollständig realisierten Einsparungen aus „Fit for Future“ maßgeblich dazu beitragen, den mittelfristigen EBIT-Margenkorridor von 6 bis 9 Prozent zu erreichen.

Meine Damen und Herren, lassen Sie uns nun noch einen kurzen Blick auf die Entwicklung im ersten Quartal 2025/2026 werfen. Die Gesamtleistung erreichte 234 Millionen Euro, was eine Stabilisierung im Vergleich zu den beiden Vorquartalen darstellt. Dies ist mit Blick auf den weiteren Geschäftsjahresverlauf ermutigend, auch weil das Auftaktquartal deutlich weniger Arbeitstage hatte als das Vorquartal.

Das operative Ergebnis, also das EBIT, erreichte mit 238 Tausend Euro eine schwarze Null. Im Vorjahr hätten wir mit dieser Gesamtleistung einen spürbaren Verlust erlitten, aber dank der Ergebnisoptimierungsmaßnahmen und Kostensenkungen haben wir den sogenannten Break-even Punkt deutlich gesenkt.

Erfreulich ist der Free Cashflow in Höhe von knapp 47 Millionen Euro. Im letzten Quartal haben wir außerdem die Nettofinanzschulden im Vergleich zum Geschäftsjahresende spürbar um über 20 Millionen auf 80 Millionen gesenkt. Die Eigenkapitalquote konnte

aufgrund der Bilanzverkürzung im Vergleich zum Ende des letzten Geschäftsjahres auf über 46 Prozent gesteigert werden.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

fassen wir das Geschäftsjahr 2024/2025 noch einmal kurz zusammen: aufgrund externer Marktfaktoren, die bei einigen unserer Kunden zu einem spürbaren Rückgang der Forschungs- und Entwicklungsleistungen geführt haben, waren wir mit einem nie dagewesenen Rückgang der Gesamtleistung innerhalb kurzer Zeit konfrontiert.

Mithilfe des Ergebnisoptimierungsprogramms „Fit-for-Future“ und anderen Maßnahmen konnten wir den EBIT-Verlust spürbar begrenzen, aber leider nicht gänzlich verhindern, auch weil eine Reihe Sonderbelastungen anfielen.

Während wir in Deutschland aufgrund verzögerter Entscheidungen und reduzierter Kapazitätsabrufe eine geringere Auslastung verzeichneten, konnten wir an vielen Auslandsstandorten unser Geschäft ausbauen und unsere Internationalisierung damit weiter vorantreiben. Mit dem Ergebnisoptimierungsprogramm „Fit for Future“ haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr umfassende Maßnahmen zur Ergebnisoptimierung umgesetzt und zusätzlich erweitert. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die vollständig wirksam werdenden Kostensenkungen das ursprüngliche Einsparziel von 70 bis 90 Mio. EUR voraussichtlich übertreffen werden.

Für das Geschäftsjahr 2025/2026 erwarten wir – unter der Voraussetzung stabiler geopolitischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen – eine Normalisierung des Geschäftsverlaufs insbesondere im zweiten Halbjahr. Auf Basis einer sukzessiv steigenden Auslastung rechnen wir mit einem moderaten Anstieg der Gesamtleistung sowie einem deutlichen Anstieg des EBIT auf ein positives Niveau. Mit unserer konsequent umgesetzten Strategie 2027, der fortschreitenden Internationalisierung und den

Einspareffekten aus „Fit for Future“ haben wir eine solide Grundlage für eine positive, profitable Entwicklung geschaffen.

Damit übergebe ich das Wort an meinen Vorstandskollegen Dr. Andreas Fink.

Vielen Dank!

Rechtlicher Hinweis, Rede Hauptversammlung 2026:

Diese Rede enthält unter anderem gewisse vorausschauende Aussagen über zukünftige Entwicklungen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements beruhen. Solche Aussagen sind gewissen Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrundeliegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Wir haben weder die Absicht, noch übernehmen wir eine Verpflichtung, vorausschauende Aussagen laufend zu aktualisieren, da diese ausschließlich von den Umständen am Tag ihrer Veröffentlichung ausgehen. Soweit diese Rede Äußerungen Dritter, namentlich Analystenschätzungen, in Bezug nimmt, macht sich die Gesellschaft diese weder zu eigen, noch werden diese hierdurch in anderer Weise gewertet oder kommentiert, noch wird insoweit der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Die männliche Sprachform dient der besseren Lesbarkeit. Mit ihr sind alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Geschäftsjahr 2024/2025

Hauptversammlung der Bertrandt AG

Rede Dr. Andreas Fink

Mitglied des Vorstands

18. Februar 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

Vielen Dank, Markus Ruf.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

auch ich begrüße Sie herzlich zur heutigen Hauptversammlung der Bertrandt AG und freue mich, Ihnen technisch-strategische Einblicke in unser Unternehmen geben zu dürfen.

Wie mein Vorstandskollege, Michael Lücke, bereits erwähnt hat, haben die vergangenen Jahre unseren Markt und unsere Branche tiefgreifend verändert. Globale Verschiebungen, neue Wettbewerbsbedingungen, veränderte Kundenanforderungen und der zunehmende Druck zur Effizienzsteigerung prägen unseren Alltag. Gerade in solchen Zeiten zeigt sich, ob ein Unternehmen in der Lage ist, Chancen zu erkennen, die Transformation mit Kunden und inhouse zu gestalten und seine Position im Markt nachhaltig zu stärken.

Die Internationalisierung unserer Kunden schreitet in einem Tempo voran, das keine Rückkehr zu früheren Strukturen zulässt. Die Hersteller bedienen längst drei große Weltmärkte – Europa, Amerika und Asien – und nutzen internationale Ressourcen, die sich an regionalen Anforderungen orientieren. Für uns bedeutet das: Entwicklungsumfänge entstehen zunehmend weltweit, nicht mehr zentralisiert in Deutschland.

Diese Realität verändert die Art, wie Großprojekte vergeben werden und sie verändert, wie wir sie gewinnen können.

Bertrandt hat schon frühzeitig auf diesen Wandel reagiert. Wir stellen uns global auf, um „vor Ort“ beim Kunden zu sein, wir professionalisieren unser Projektmanagement und wir kombinieren unsere gewachsene Expertise mit neuen Methoden, digitalen

Werkzeugen und international skalierbaren Strukturen. Unser Ziel ist nicht, auf diese Veränderungen zu reagieren, sondern sie aktiv zu gestalten.

Genau das konnten wir im vergangenen Jahr unter Beweis stellen. Die Projektanfragen unserer Kunden werden größer, komplexer und internationaler. Sie verlangen nach Partnern, die nicht nur technologisch breit aufgestellt, sondern auch in der Lage sind, Gesamtumfänge als Generalentwickler aus einer Hand zu verantworten. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Kostenstrukturen, Time-to-Market und Prozessgeschwindigkeit. Digitalisierung und Automatisierung spielen dabei eine zentrale Rolle: Entwicklungszeiten werden kürzer, die Budgets der Kunden stehen unter hohem Druck und nur durch einen international optimierten Kostenmix lassen sich ambitionierte Zielpreise erreichen.

Diese Herausforderungen waren ein entscheidender Auslöser dafür, dass wir die strategische Weiterentwicklung unserer Internationalisierungs- und Digitalisierungsstrategie intensiviert haben.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,
ich möchte Ihnen nun einen wesentlichen Meilenstein in diesem Zusammenhang vorstellen. Bertrandt hat im vergangenen Geschäftsjahr ein strategisch hochrelevantes Pilotprojekt eines großen OEMs gewonnen, in welches ich Ihnen Einblicke geben möchte, dessen Details wir aus vertragsrechtlichen und Wettbewerbsgründen jedoch anonymisiert darstellen müssen.

Das gewonnene Pilotprojekt nimmt in unserer strategischen Weiterentwicklung eine besondere Rolle ein. Er ist weit mehr als ein einzelner Auftrag – er steht beispielhaft für den Wandel bei unseren Kunden ebenso wie in unserer eigenen Organisation.

Der beteiligte OEM nutzt dieses Projekt als Pilot, um externe Best-Cost-Ressourcen gezielt auszubauen und in den produktiven Hochlauf zu führen. Gleichzeitig erprobt er neue Formen der Zusammenarbeit mit Entwicklungsdienstleistern und richtet seine eigenen internen Arbeitsweisen stärker auf internationale Effizienz, verkürzte Entwicklungszeiten und deutlich reduzierte Kosten aus. Dieses Projekt ist damit ein konkretes Beispiel dafür, wie sich die globalen Entwicklungsstrukturen unserer Kunden weiterentwickeln und welche Anforderungen daraus entstehen.

Für Bertrandt eröffnet dieser Pilot neue Wege der strategischen Zusammenarbeit mit einem global agierenden OEM. Wir arbeiten in diesem Projekt nicht nur als klassischer Entwicklungspartner, sondern in Teilen nahezu wie eine interne Ressource des Kunden. Unsere Simultaneous-Engineering-Teams sind eng eingebunden und agieren entlang gemeinsamer Prozesse, Verantwortungen und Kommunikationsstrukturen. Dadurch erhalten wir die Möglichkeit, unser eigenes Global Delivery Netzwerk weiter auszubauen, unsere internationalen Teams zu qualifizieren und unsere Fähigkeit zu stärken, global verteilte Entwicklungsleistungen nahtlos und professionell zu orchestrieren.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist zudem die intelligente Verteilung der Projektumfänge: Während mehr als die Hälfte der Entwicklungsleistungen in Best-Cost-Countries erbracht wird, liegt der Schwerpunkt der Versuchs- und Testtätigkeiten weiterhin an unseren deutschen Standorten. Damit nutzen wir gezielt die Stärken unseres gesamten Netzwerks und schaffen einen optimalen Mix aus Effizienz und Engineering-Exzellenz.

Dieses Pilotprojekt ist damit auch eine wichtige Qualifikation für kommende Großprojekte. Es zeigt, dass wir die steigende Internationalisierung unserer Kunden nicht nur nachvollziehen, sondern aktiv mitgestalten können. Wir lernen im laufenden Projekt kontinuierlich dazu – über Prozesse, über Methoden, über internationale

Zusammenarbeit. Das macht uns stärker für die Zukunft.

Sowohl der OEM als auch wir bei Bertrandt müssen und wollen uns transformieren. Wir haben die Chance, aus diesem Projekt nicht nur operative Erfolge, sondern langfristige strategische Impulse mitzunehmen.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,
der Weg zum Zuschlag war anspruchsvoll und hat erneut gezeigt, wie entscheidend ein gründlich geführter Angebotsprozess im heutigen Wettbewerbsumfeld ist. Bei mehreren tausend Seiten Lastenheft, zahlreichen beteiligten Fachfunktionen der Automobilentwicklung und stetigen inhaltlichen Anpassungen war die Ausgangssituation hochkomplex. Jede Änderung im Akquiseprozess hatte unmittelbare Auswirkungen auf Zeitplanung und Kostenkalkulation, sodass wir in kurzer Abfolge verschiedene Berechnungen und Szenarien erstellen mussten. Genau in solchen Situationen entscheidet sich, wer vorbereitet ist und wer nicht. Denn nur der Erste gewinnt.

Um dieser Komplexität strukturiert zu begegnen, haben wir ein dediziertes operatives Angebotsteam – unser BID-Team – aufgestellt. Dieses Team bündelt technisches Know-how, kaufmännische Expertise und methodische Stärke und sorgt dafür, dass wir große Angebotsumfänge professionell, schnell und präzise bearbeiten können.

Ein zentrales Element unseres Vorgehens war die sogenannte Battle-Plan-Logik: ein orchestriertes Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzträger mit enger, wiederholter und teilweise mehrstufiger Abstimmung auf Kundenseite – bis hin zur Führungsebene. Von Beginn an haben wir dabei auch unsere Global-Delivery-Standorte eingebunden, um dem Kunden ein authentisches Bild unserer internationalen Leistungsfähigkeit zu vermitteln.

Unterstützt wurde der Prozess durch den Einsatz moderner digitaler Werkzeuge. KI-basierte Tools, beispielsweise durch unseren internen Chatbot BERND ermöglichten uns eine deutlich schnellere und strukturiertere Lastenheftanalyse, sodass wir Inhalte effizient erfassen und präzise in unsere Angebotsstruktur überführen konnten. Ergänzend dazu haben wir weitere interne digitale Lösungen genutzt, die unsere Kalkulationen, Bewertungen und Angebotszyklen erheblich beschleunigt haben.

Parallel dazu haben wir technische und organisatorische Optimierungen konsequent berücksichtigt. Beispielsweise eine gezielte Verschlankung von Gremien und Schnittstellen, das Nutzen paralleler Handlungsstränge im Sinne eines verkürzten Produktentstehungsprozesses sowie die Umstellung von ausgewählten Hardwaretests auf Simulationen, wo dies methodisch sinnvoll ist. Bewährte Prozesse haben wir bewusst nicht überverkürzt, denn Qualität und Robustheit bleiben trotz aller Effizienzanforderungen unser Fundament.

Der iterative Austausch mit dem OEM war intensiv, schnell und geprägt von wiederholten Schleifen, in denen wir unsere Angebote nachjustiert und verfeinert haben. Jede dieser Schleifen hat wertvolle Erkenntnisse geliefert, die wir nicht nur für dieses Projekt nutzen konnten, sondern als Lessons Learned in unsere zukünftigen Angebotsprozesse überführen.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre, ein entscheidender Erfolgsfaktor war auch unser Global-Delivery-Ansatz, den wir schon bei anderen Projekten erfolgreich unter Beweis stellen konnten und damit eine glaubwürdige Referenz haben, dies in größeren Projekten zu skalieren. Bei internationalen Entwicklungsumfängen sind nicht nur kosteneffiziente Strukturen gefragt, sondern die Fähigkeit, globale Zusammenarbeit organisatorisch und technologisch sicher zu steuern, auch unter Berücksichtigung der kulturellen

Unterschiede. Durch die frühe Einbindung internationaler Partner, belegte Projekterfahrung und einheitliche Qualitätsstandards konnten wir Entwicklungszeiten verkürzen, Kosten optimieren und die Anforderungen insbesondere von deutschen OEMs voll erfüllen.

Lassen Sie mich Ihnen noch einen kurzen Einblick in den finalen Verhandlungstag geben. Dieser war geprägt von hoher Dynamik und einem strikten Auktionsprozess, der präzise Kosten- und Inhaltskenntnisse in kürzester Zeit verlangte. Unser interdisziplinäres BID-Team arbeitete dabei souverän und wurde durch digitale Tools wie Chatbots, Visualisierungslösungen und KI-gestützte Kalkulationssysteme unterstützt. Entscheidend waren Ruhe, datenbasierte Entscheidungen und eine klar abgestimmte Gesamtstrategie.

Am Ende bleibt zu sagen: Teamwork macht aus Chancen Erfolge! Bertrandt konnte dieses strategische Großprojekt für sich entscheiden.

Das Pilotprojekt ist inzwischen gestartet. Zwischen den ersten strategischen Gesprächen im zweiten Quartal 2024 und dem Beginn der eigentlichen Umsetzung lagen rund eineinhalb Jahre intensiver Vorbereitung. Der gemeinsame Kick-off mit dem OEM und den internationalen Schlüsselpersonen war dabei ein zentraler Meilenstein. Er schuf Klarheit, Transparenz und ein gemeinsames Verständnis. Voraussetzungen, ohne die ein Projekt dieser Größenordnung nicht gelingen kann.

Ein bewährtes Element ist dabei unser „Handshake“-Ansatz zu Beginn jeder Projektphase. Dieses gemeinsame, explizite Commitment sorgt dafür, dass Ziele, Verantwortlichkeiten und Prioritäten eindeutig abgestimmt sind. Trotz aller Methodik und digitaler Werkzeuge bleibt dabei eines unverzichtbar: die persönliche

Beziehungsebene. Viele der Hauptverantwortlichen auf Kundenseite kennen wir seit Jahren, und auf dieser Basis gewachsener Zusammenarbeit lässt sich ein Projektstart wesentlich effizienter gestalten. Auch die fachlichen Führungsebenen waren früh eng eingebunden, was die inhaltliche Validierung zusätzlich erleichtert hat.

Der Kick-off bestätigt: Ein erfolgreiches Projekt braucht einen ebenso erfolgreichen Start. Wir haben das Projekt gewonnen, das Set-up ist definiert, die Regeln sind abgestimmt und die Umsetzung hat im vierten Quartal 2025 begonnen.

Aktuell befinden wir uns in der ersten Projektphase. Von Beginn an arbeiteten wir im strategischen Simultaneous-Engineering und setzten agile Elemente ein, um Tempo und Transparenz zu erhöhen. Parallel brachten wir erprobte technische und organisatorische Best-Practice-Ansätze ein und entwickelten sie gemeinsam mit dem Kunden weiter. In Workshops prüfen wir fortlaufend, wie sich Abläufe weiter verbessern lassen – ein Prozess, der von den Fachbereichen ebenso getragen wird wie von den Führungsebenen. Entscheidend ist dabei: Wir haben das Projekt gewonnen, weil wir Lösungen bereits mitgebracht haben und nicht erst im Projekt erarbeiten.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,
lassen Sie mich zusammenfassend sagen: Die Erfahrungen aus unserem strategischen Pilotprojekt zeigen eindrucksvoll, wie leistungsfähig Bertrandt in einem international diversifizierten Umfeld agiert.

Wir beweisen, dass wir geographisch verteilte Projekte erfolgreich steuern und dabei zugleich Entwicklungs- und Kostenreduzierungen realisieren können. Unser professionelles Projektmanagement, kombiniert mit Global-Delivery-Strukturen, digitalen und KI-basierten Methoden sowie einem verkürzten Produktentstehungsprozess, schaffen spürbare Effizienzgewinne und verkürzen die

Entwicklungszeit deutlich.

Dieses Pilotprojekt in der Gesamtfahrzeug- und Derivatsentwicklung zählt zu den ersten seiner Art und genau deshalb erwarten wir weitere Folgeprojekte mit ähnlichen Anforderungen. Zudem erkennen wir, dass Kunden erwägen, solche Projektmodelle künftig auch auf andere technische Domänen zu übertragen. Daraus ergeben sich zusätzliche Marktchancen und neue Wachstumspotenziale für Bertrandt.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ich hoffe, ich konnte Ihnen anschaulich vermitteln, wie wir dieses bedeutende Projekt gewonnen haben und wie sich daran exemplarisch zeigt, welche Rolle Internationalisierung, Global Delivery, Digitalisierung und KI heute für Bertrandt spielen.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihr Vertrauen und Ihre Aufmerksamkeit und übergebe nun das Wort an Matthias Benz.

Vielen Dank!

Rechtlicher Hinweis, Rede Hauptversammlung 2026:

Diese Rede enthält unter anderem gewisse vorausschauende Aussagen über zukünftige Entwicklungen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements beruhen. Solche Aussagen sind gewissen Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrundeliegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Wir haben weder die Absicht, noch übernehmen wir eine Verpflichtung, vorausschauende Aussagen laufend zu aktualisieren, da diese ausschließlich von den Umständen am Tag ihrer Veröffentlichung ausgehen. Soweit diese Rede Äußerungen Dritter, namentlich Analystenschätzungen, in Bezug nimmt, macht sich die Gesellschaft diese weder zu eigen, noch werden diese hierdurch in anderer Weise gewertet oder kommentiert, noch wird insoweit der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Die männliche Sprachform dient der besseren Lesbarkeit. Mit ihr sind alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.