

Hauptversammlung der  
FUCHS SE  
am 6. Mai 2026  
in Mannheim

Ausführungen von

Stefan Fuchs

Vorsitzender des Vorstands



**Die während der ordentlichen Hauptversammlung am 6. Mai 2026  
gehaltene Rede kann von diesem Manuskript abweichen.  
Es gilt das gesprochene Wort in der Hauptversammlung.**

Meine sehr geehrten Damen und Herren Aktionäre,

zu unserer heutigen Hauptversammlung begrüße ich Sie auch im Namen des gesamten Vorstands recht herzlich. Ich freue mich sehr, Sie alle hier in Mannheim in Präsenz zu treffen.

Das Jahr 2025 war, wie schon die sechs Jahre zuvor, sehr volatil. Das setzt sich auch in diesem Jahr fort. Neben dem Krieg in der Ukraine, den Handelszöllen und -barrieren vieler Länder kam der Krieg im Mittleren Osten hinzu. Das ist aufgrund der Verfügbarkeit sowie Preisentwicklung bei Öl und Gas eine große Belastung für die Weltwirtschaft. Insgesamt gibt es wieder mehr lokal als global. Hinzu kommen große industrielle Umbrüche basierend auf den auch für FUCHS relevanten Megatrends Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Mobilitätswandel. Und Deutschland? Wir ächzen unter hohen Energiepreisen sowie einer entgegen allen Ankündigungen zunehmenden Bürokratie, wie zum Beispiel die EU-Arbeitszeitrichtlinie oder die Entgelttransparenzrichtlinie.

Einmal mehr hat FUCHS in diesem volatilen Umfeld bewiesen, dass sein resilientes Geschäftsmodell krisenfest ist. Wir sind 2025 gewachsen, haben ein hohes Ergebnis sowie einen hohen Cashflow erwirtschaftet und führen unsere kontinuierliche Dividendenpolitik fort. Mit einem Umsatz von 3,6 Mrd. Euro haben wir ein EBIT von 435 Mio. Euro erwirtschaftet und damit die Höchstmarke des Vorjahres leicht überschritten. Der Freie Cashflow vor Akquisitionen von 316 Mio. Euro hat unser Ziel von 80% des Ergebnisses nach Steuern erneut deutlich übertroffen. Und all das in wahrlich herausfordernden Zeiten.

Und so freue ich mich sehr, heute wieder als Vertreter unserer knapp 7.000 hoch motivierten Mitarbeitenden vor Ihnen stehen und zusammenfassen zu können, was wir im Jahr 2025 als Team erreicht haben:

- durch konsequentes Handeln unser Geschäft ausgebaut und weiteres Wachstum vorbereitet,
- FUCHS2025 erfolgreich beendet,

- FUCHS100 vorbereitet und dabei unsere verschiedenen Teams mitgenommen,
- unsere einzigartige Unternehmenskultur weiterentwickelt und in vielen Bereichen die Nachfolgeplanung vorangetrieben,
- einen hohen Freien Cashflow vor Akquisitionen erwirtschaftet, der uns Spielraum für Investitionen und Akquisitionen sowie steigende Dividendenzahlungen ermöglicht,
- und damit die Basis gelegt, um Ihnen die 24. Dividendenerhöhung in Folge vorzuschlagen.

Mein ganz besonderer Dank geht an unser weltweites FUCHS-Team. Ich denke, ich spreche diesen Dank auch in Ihrem Namen aus. In einem erneut volatilen und sehr herausfordernden Marktumfeld hat unsere Mannschaft 2025 eine herausragende Leistung erbracht.

Was FUCHS auszeichnet, ist das Beste aus beiden Welten zu nutzen – der Welt des Kapitalmarkts und der Welt der Familienunternehmen. Die Familie Fuchs garantiert die Unabhängigkeit und sichert dadurch FUCHS gegen Übernahmen ab. Ganz im Sinne des Kapitalmarkts hat FUCHS einen mehrheitlich unabhängigen Aufsichtsrat. Er spielt eine zentrale Rolle und trägt maßgeblich zu unserer erfolgreichen Governance bei. Der Aufsichtsrat der FUCHS SE ist unternehmerisch geprägt, begleitet den Vorstand sowie das ganze Unternehmen positiv und unterstützt uns immer konstruktiv. Dafür danke ich allen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Namen des gesamten Vorstands. Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand bei FUCHS entspricht nach meinem Ermessen genau dem, was das Aktiengesetz und der Deutsche Corporate-Governance-Kodex geregelt haben. Gerade in diesen volatilen Zeiten ist das ein hohes Gut. Mein besonderer Dank geht an Dr. Christoph Loos im Aufsichtsratsvorsitz. Er ist für mich ein Sparringspartner und hilft mir in vielen wichtigen Fragestellungen. Den regelmäßigen, vertrauensvollen Austausch auf Augenhöhe schätze ich sehr.

Der Vorstand bei FUCHS besteht aus fünf Mitgliedern und spiegelt unsere Organisation wider. Neben dem Vorsitzenden gibt es zwei Vorstände mit Zuständigkeiten für Regionen und Divisionen sowie zwei Vorstände mit funktionaler Verantwortung.



Nach den Neuzugängen von Esma Saglik vor einem Jahr und Mathieu Boulandet vor einem Dreivierteljahr kann ich Ihnen berichten, dass der Vorstand der FUCHS SE als Team hervorragend und vertrauensvoll zusammenarbeitet. Darauf können wir in den kommenden Jahren aufbauen.

### Das Jahr 2025

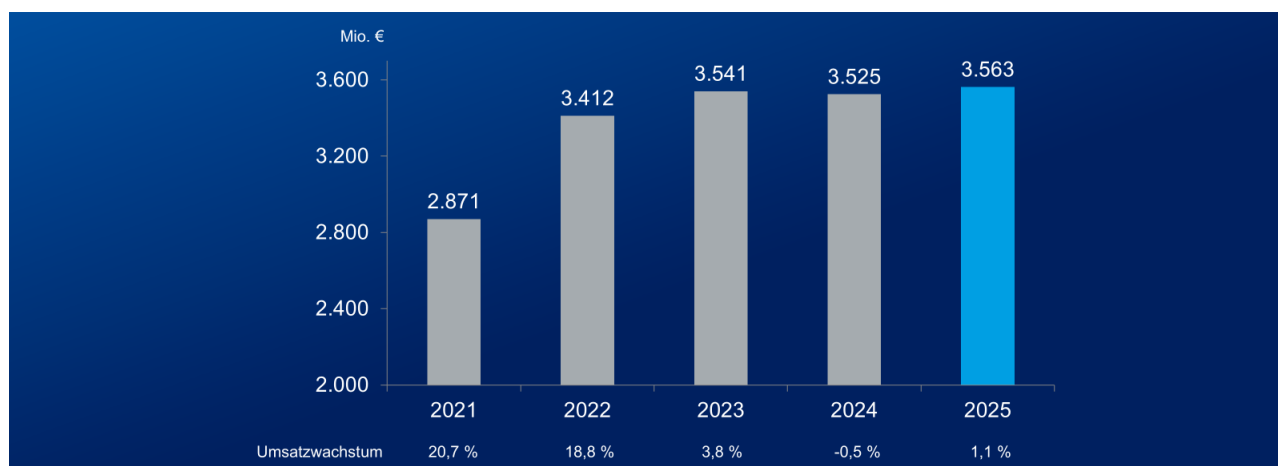
Bevor ich auf die Geschäftszahlen des Jahres 2025 eingehe, möchte ich auf unseren ausführlichen Geschäftsbericht verweisen, den Sie auf unserer Homepage finden.

Das Jahr 2025 war insbesondere durch die US-Zollpolitik sehr herausfordernd. FUCHS ist dezentral aufgestellt und hat Werke sowie operative Gesellschaften in

allen wichtigen Märkten. Das hat uns vor direkten Belastungen durch Handelszölle geschützt. Allerdings waren indirekte Auswirkungen spürbar: In Nordamerika zeigte sich insbesondere im zweiten Quartal 2025 bei für uns relevanten Kundengruppen eine gewisse Kaufzurückhaltung. Insgesamt lässt sich festhalten, dass durch die Spannungen zwischen China und den USA, Covid, massive Inflation, den russischen Angriffskrieg in der Ukraine sowie den Gaza-Krieg das Jahr 2025 das siebte anspruchsvolle Jahr in Folge war. Volatilität ist das neue Normal. In dieser volatilen Zeit haben wir zwar das ursprüngliche FUCHS2025-Ziel nicht erreicht, sind aber dennoch profitabel gewachsen.

## Umsatz

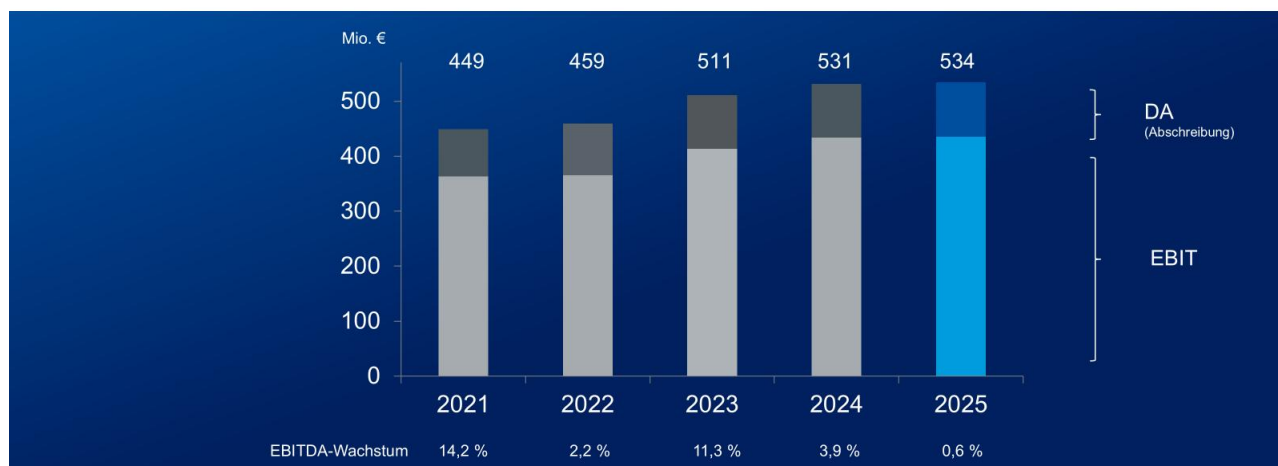
Volumenwachstum durch Preisanpassungen und Währungen kompensiert



Der im Jahr 2025 erwirtschaftete Umsatz von 3,6 Mrd. Euro lag um 1% über Vorjahr. Viele der Initiativen, insbesondere die Segmentierung, die wir im Rahmen von FUCHS2025 gestartet haben, zahlen sich aus. So haben wir das bereits im Vorjahr gezeigte Volumenwachstum nochmals gesteigert. Knapp die Hälfte der Volumenzuwächse wurden durch rohstoffkostenbedingt niedrigere Verkaufspreise kompensiert. Dem externen Wachstum von 1% stand ein negativer Effekt aus der Währungskursumrechnung von -2% gegenüber. Das Geschäft war durch Zolltarife in Nordamerika sowie durch die anhaltende Schwäche der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer in Europa belastet. Das positive organische Wachstum in Asien-Pazifik wurde zu mehr als zwei Dritteln von Währungseffekten aufgezehrt. Insgesamt legte

diese Region um 2% im Umsatz zu. Auch in Nord- und Südamerika gab es Belastungen durch Währungseffekte – vor allem durch die Abwertung des US-Dollars – die in der zweiten Jahreshälfte deutlich spürbar waren. Die Region EMEA, das umfasst bei uns Europa, den Mittleren Osten und Afrika, konnte durch Akquisitionen beim Umsatz um 1% zulegen.

## EBITDA

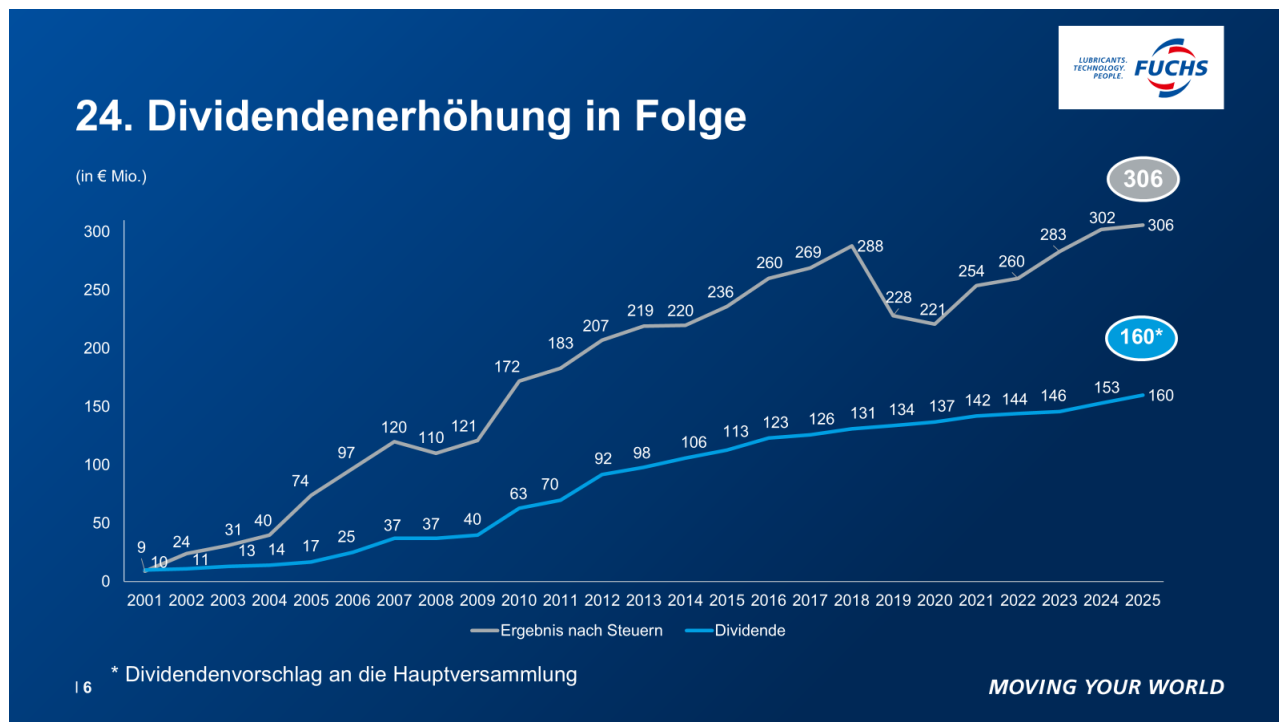


Das EBITDA, d. h. das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, ist die Ergebniskennzahl für die operative Cash-Generierung. Mit knapp 1% Wachstum haben wir diesen Wert im Jahr 2025 auf dem Spitzenwert des Vorjahres gehalten. Das zugrundeliegende EBIT konnte leicht auf 435 Mio. Euro gesteigert werden. Dazu hat insbesondere die Region Asien-Pazifik mit einem EBIT-Anstieg von 12% beigetragen, und das trotz negativer Währungseinflüsse. Maßgeblich war dafür China. Aber auch Australien und Indien sowie weitere Gesellschaften aus Südostasien leisteten ihren Beitrag. Die Region EMEA steigerte ihr EBIT um 2%, was vor allem auf Akquisitionen sowie positive Beiträge aus Deutschland und Nordeuropa zurückzuführen ist. Der EBIT-Rückgang der Region Nord- und Südamerika um 18% resultiert aus einem schwachen zweiten Quartal in Nordamerika und negativen Währungseffekten.

Insgesamt steigerte FUCHS im Jahr 2025 sein Ergebnis je Vorzugs- und Stammaktie um je 2%.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen des Jahres 2025 in Höhe von 316 Mio. Euro übererfüllte unsere anvisierte Cash Conversion von 80% erneut deutlich. Unsere Zielsetzung ist es, im Durchschnitt 80% des Ergebnisses nach Steuern als Freien Cashflow vor Akquisitionen zu zeigen. Im Jahr 2025 haben wir 90 Mio. Euro in den Erhalt, den Ausbau und die Modernisierung unserer Standorte und damit in die Sach- und immateriellen Vermögenswerte investiert. Ferner haben wir 27 Mio. Euro für Akquisitionen eingesetzt. Die Bilanzsumme belief sich Ende 2025 auf 2,7 Mrd. Euro, die Eigenkapitalquote beträgt stattliche 73%. Der Konzern ist mit einer Nettoliquidität von +151 Mio. Euro zum Jahresende netto-schuldenfrei. Das zeigt, dass wir die Dividende und Akquisitionen aus dem laufenden Cashflow gestemmt und gleichzeitig das Finanzpolster um 110 Mio. Euro aufgestockt haben. All das unterstreicht die äußerst solide Verfassung unseres Unternehmens, die insbesondere in diesen anspruchsvollen Zeiten eine gesunde und verlässliche Basis bildet.

Wie Sie sehen, haben wir in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld sehr erfreuliche Zahlen erwirtschaftet, auch wenn wir konjunkturbedingt unsere Wachstumsambitionen und ursprünglichen Ergebniserwartungen nicht vollständig erfüllen konnten.

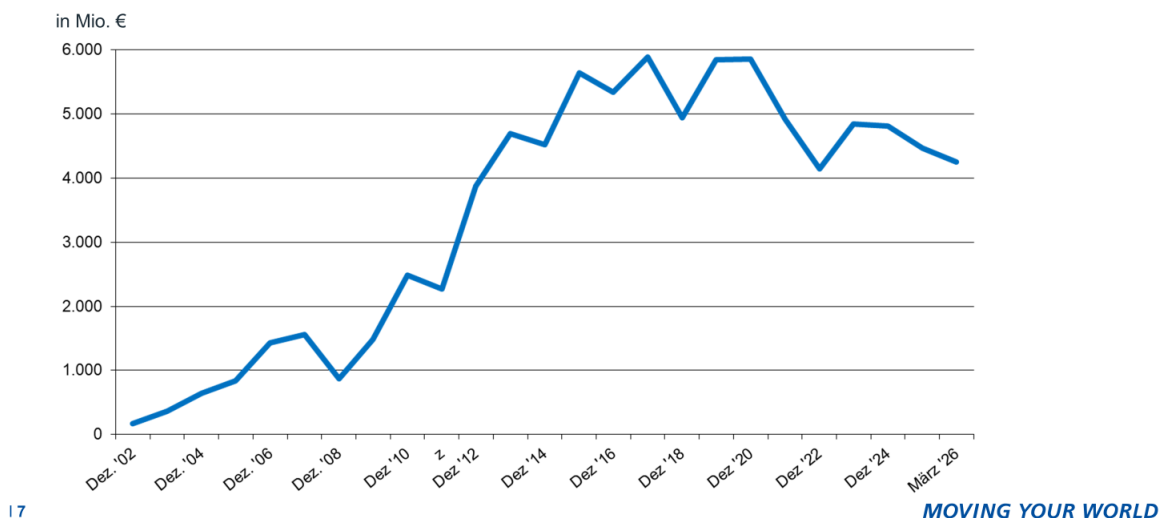


Die hohe Ergebnisbasis des Jahres 2025, die sehr solide Bilanz und der erneut positive Blick in die Zukunft haben uns bekräftigt, Ihnen heute die 24. Dividendenerhöhung in Folge vorzuschlagen. Wenn Sie diesem Vorschlag einer Dividendenerhöhung um 5% auf 1,23 Euro pro Vorzugsaktie und 1,22 Euro pro Stammaktie zustimmen, wird FUCHS in den nächsten Tagen eine Gesamtausschüttung von 160 Mio. Euro an Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, überweisen. Unsere seit Jahrzehnten praktizierte Dividendenpolitik mit jährlichen Erhöhungen basiert auf soliden Fundamentaldaten und einer kontinuierlich hohen Cash-Generierung. Gleichzeitig verfügen wir weiterhin über großen finanziellen Spielraum für künftiges Wachstum, sowohl organisch als auch durch Zukäufe.

Im Jahr 2025 feierte die FUCHS SE ihr 40-jähriges Börsen-Jubiläum. Dieses bedeutende Ereignis markiert vier Jahrzehnte des Wachstums und Erfolgs, die wir gemeinsam erreicht haben. In diesen 40 Jahren hat Ihre Gesellschaft Jahr für Jahr Gewinne erzielt und Dividenden gezahlt. Im Jahr 2027 streben wir an, zum Dividenden-Aristokraten aufzusteigen – ein einzigartiges Prädikat für 25 Jahre Dividendenerhöhungen in Folge. Diese Erfolgsgeschichte wäre ohne ein loyales und unterstützendes Aktionariat nicht möglich. Deshalb mein großer Dank auch an Sie alle für Ihre positive Begleitung über die ganzen Jahre, die wir sehr zu schätzen wissen.



## Entwicklung der Marktkapitalisierung

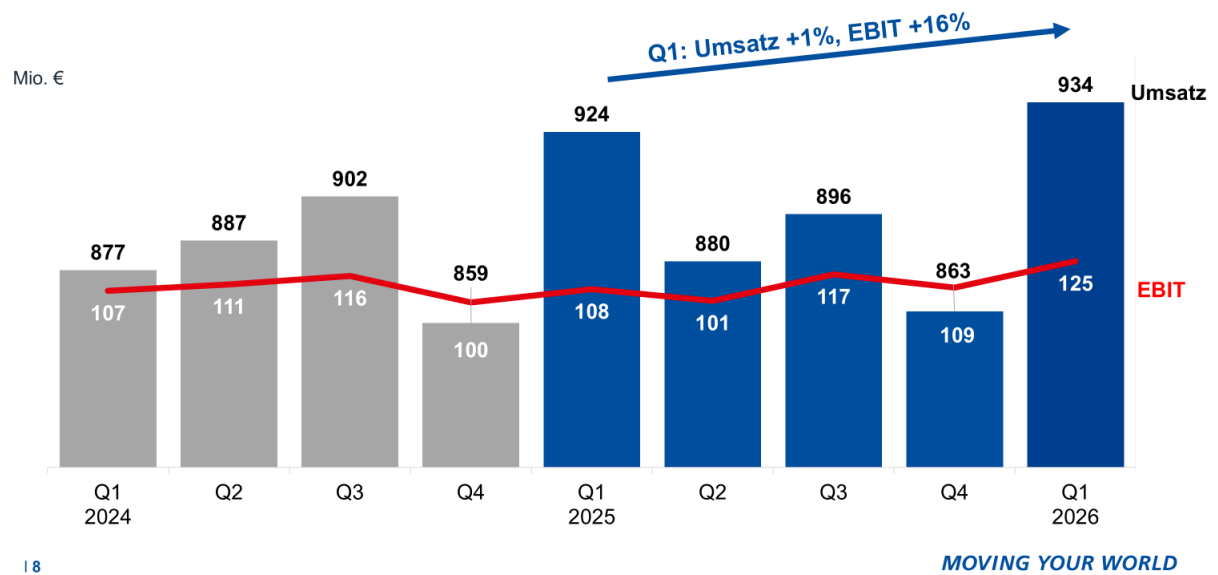


Nach einer deutlichen Kurssteigerung im Jahr 2023 und einer Seitwärtsbewegung im Jahr 2024 gab die Marktkapitalisierung von FUCHS im Jahr 2025 um 7% nach. Das lag unter anderem an der Anpassung der Gewinnprognose um 6% nach unten sowie an den Volatilitäten der Weltwirtschaft. Zum Ende des Jahres 2025 lag die Stammaktie mit einem Kurs von 30,00 Euro um 6% und die Vorzugsaktie mit einem Kurs von 38,14 Euro um 8% unter Vorjahr. Im gleichen Zeitraum stieg der DAX um 20% und der MDAX um 23%. Im ersten Quartal 2026 gaben die FUCHS-Aktien im Zuge des Iran-Kriegs noch einmal um 5% nach. Die Marktkapitalisierung lag Ende März bei 4,2 Mrd. Euro. Viele Investoren stufen Aktien mit Bezug zur Chemie- und Automobilindustrie in Europa momentan als weniger attraktiv ein und schauen nicht immer auf die Leistung der einzelnen Titel. Dadurch ist die Bewertung zum Beispiel nach dem Kurs-Gewinn-Verhältnis in diesen Bereichen momentan deutlich niedriger als in der Vergangenheit. Im Quervergleich hat sich die Fuchs-Aktie im Jahr 2025 besser geschlagen als andere Chemie-Titel. Unser Ziel ist es, in den kommenden Jahren durch positive Fundamentaldaten zu überzeugen und dadurch den Aktienkurs positiv zu beeinflussen.

## Das Jahr 2026

Der Start in das Jahr 2026 war sehr erfreulich und übertraf unsere Erwartungen. Wir sind auf einem guten Weg für einen weiteren Gewinnanstieg im Jahr 2026.

### Guter Start ins Jahr 2026



Dem 1%igen Umsatzanstieg im ersten Quartal lag ein Volumenwachstum im mittleren bis oberen einstelligen Prozentbereich zugrunde. Währungsbelastungen von knapp 4% und niedrigere Durchschnittspreise standen dem entgegen.

Das EBIT stieg im ersten Quartal überproportional um 16% auf 125 Mio. Euro und übertraf damit unsere Erwartungen deutlich. Es war das beste Quartal der Unternehmensgeschichte. Die seit Mitte 2025 umgesetzte Kostendisziplin sowie das deutliche Wachstum machen sich positiv bemerkbar. Zu der Ergebnissteigerung haben die Regionen EMEA sowie Asien-Pazifik beigetragen. Nord- und Südamerika konnte aufgrund des starken Gegenwinds aus der Währungsentwicklung nicht an das Vorjahresergebnis anknüpfen.

## Zusätzliche Volatilität durch den Mittleren Osten



Ölpreis (WTI) Chart in Dollar - 1 Jahr



19

MOVING YOUR WORLD

Ende Februar mussten wir dann zur Kenntnis nehmen, dass eine ganz neue und unerwartete Volatilität hinzugekommen ist: der Angriff auf den Iran durch Israel und die USA und die damit einhergehende Verknappung und deutliche Verteuerung von ölbasierenden Produkten. Dies wird uns mindestens das ganze Jahr 2026 hindurch beschäftigen, möglicherweise darüber hinaus. Mich erinnert das an die Jahre 2021 und 2022, als unsere Rohstoffkosten um knapp 70% stiegen, die Verfügbarkeit eingeschränkt war und wir mehrfach die Preise anheben mussten. All das belastete den Cashflow durch die inflationsbedingte Aufblähung des Nettoumlaufvermögens. Unsere Kunden waren damals sehr zufrieden mit FUCHS, da wir sie verlässlich versorgt haben. Auch jetzt ist die Verfügbarkeit das Allerwichtigste. Unser weltweites Team arbeitet vehement daran. Es ist nahezu unmöglich vorherzusagen, wie sich Umsatz und Cashflow dieses Jahr entwickeln werden, da wir noch nicht wissen, wie viele Runden und in welcher Höhe Preisanpassungen erforderlich sein werden. An unserer Ambition eines EBITs von um die 450 Mio. Euro, was einer 3%igen Steigerung gleichkäme, halten wir aber fest. Neben vielen anderen Themen sind die Sicherung der Verfügbarkeit sowie die Preisanpassungen die großen Herausforderungen von FUCHS in diesem Jahr.

Jede Herausforderung birgt Chancen. Für FUCHS geht es darum, die sich uns ergebenden Chancen im Markt zu nutzen und basierend auf dem Wachstum im Jahr

2025 und im ersten Quartal 2026 auch im Gesamtjahr 2026 den geplanten Geschäftsausbau konsequent umzusetzen. Einmal mehr wird unser Hauptaugenmerk auf Volumenwachstum liegen. Das machen wir nicht zu jedem Preis, sondern achten auf Rentabilität sowie auf unser Nettoumlaufvermögen. Insgesamt sind wir trotz aller bestehenden Volatilitäten zuversichtlich für die weitere positive Entwicklung von FUCHS.

**Was FUCHS einzigartig macht**

 <p>Komplettes Sortiment an Schmierstofflösungen</p>	 <p>Leidenschaft für kundenspezifische Lösungen</p>	 <p>Unabhängig und finanziell stabil</p>
 <p>Applikations- und Prozess-Know-how, das Mehrwert schafft</p>	 <p>Best-in-class Forschung &amp; Entwicklung</p>	 <p>Nah am Kunden mit dem besten Team in der Schmierstoffwelt</p>

110

FUCHS hat eine einzigartige Stellung in der Schmierstoffindustrie. Wir haben ein komplettes Sortiment mit über 10.000 Produktrezepturen für alle nur denkbaren Anwendungen. Wir arbeiten leidenschaftlich an kundenspezifischen Lösungen. Wir sind unabhängig und haben ein sehr gesundes finanzielles Fundament. Wir denken in der Kundenanwendung und können mit unserem Prozess-Know-how Mehrwert beim Kunden generieren. Unsere Forschung und Entwicklung ist best in class, lokal vor Ort und global vernetzt. Knapp 3.000 Vertriebs- und Anwendungstechniker betreuen unsere Kunden vor Ort. Insgesamt haben wir das beste Team in der Schmierstoffindustrie. Menschen, die für FUCHS brennen und die Extrameile laufen.



## WIR HALTEN DAS TÄGLICHE LEBEN IN BEWEGUNG

### Die Weltbevölkerung wächst. 2050 werden wir 10 Milliarden sein.

Mehr Menschen als je zuvor werden zur Arbeit pendeln, Smartphones benutzen, zu Mittag essen und medizinische Versorgung benötigen. Dinge, die jeder von uns im täglichen Leben braucht.

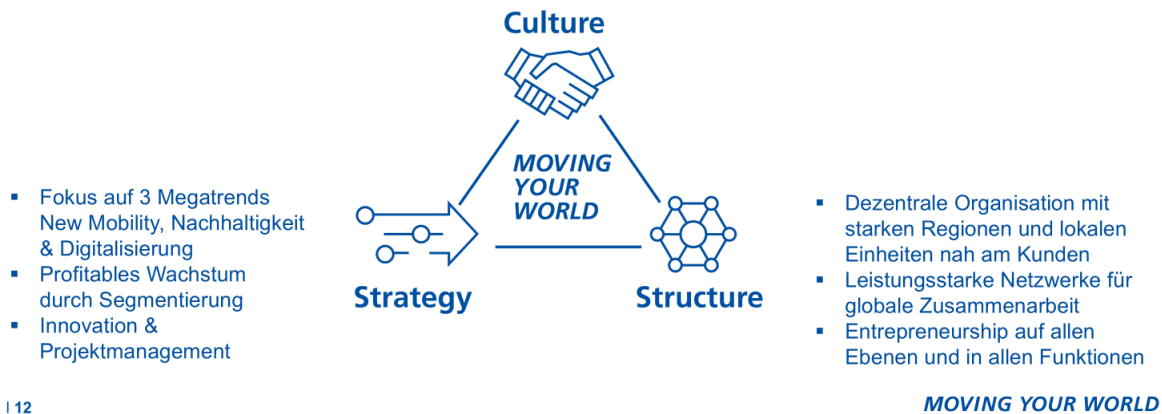
Eine große Herausforderung für das Equipment, das uns mit diesen Basics versorgt. Da kommen unsere maßgeschneiderten Schmierstofflösungen ins Spiel – sie stellen sicher, dass mehr mit weniger erreicht wird.

Sie finden Schmierstoffe in unserem täglichen Leben fast überall. Daher sagen wir mit Stolz: „Wir halten das tägliche Leben in Bewegung.“ Wir sehen viel Potential an maßgeschneiderten Schmierstofflösungen. Das wird durch eine unaufhörlich wachsende Weltbevölkerung untermauert. Ende der 80er Jahre wurde die 5-Milliarden-Marke geknackt. Gut 60 Jahre später sollen es schon 10 Milliarden Menschen auf der Erde sein. Gleichzeitig werden mehr Menschen als je zuvor zur Arbeit pendeln, Smartphones benutzen, zu Mittag essen und medizinische Versorgung benötigen. Alles Dinge, die wir im täglichen Leben brauchen. Das bringt eine große Herausforderung für die Anlagen mit, die uns mit diesen Grundlagen jeden Tag versorgen. Es muss immer mehr mit weniger erreicht werden. Und genau hier kommen unsere Schmierstofflösungen ins Spiel.

## FUCHS2025 ist ein starkes Fundament für den nächsten Strategiezyklus



- Growth mindset
- Offene Feedbackkultur
- Hierarchiefreie Kommunikation



I 12

Das von uns im Jahr 2019 gestartete Transformationsprogramm FUCHS2025 kam Ende 2025 zum geplanten Abschluss. Wir haben in dieser Zeit sehr viel gelernt und konnten vieles, was wir uns vorgenommen hatten, umsetzen. All das bietet ein starkes Fundament für FUCHS100, dem Strategiezyklus, der den Zeitraum 2026 bis 2031 abdeckt. Wir haben uns intensiv im Dreiklang mit Kultur, Struktur und Strategie beschäftigt. Auf der Kulturseite standen die Förderung einer hierarchiefreien Kommunikation, einer offenen Feedbackkultur sowie der Wachstumsmentalität im Fokus. Auf der Strukturseite ist es ein großer Vorteil, als dezentral aufgestellter Konzern mit starken lokalen Einheiten nahe an unseren Kunden zu agieren. Unsere leistungsstarken Netzwerke in allen Funktionsbereichen stellen die globale Abstimmung und das Teilen von Best Practice sicher. Bei der Strategie haben wir das Fokussieren auf Kernsegmente bei Anwendungen und Kunden eingeführt und datenseitig etabliert. Wir haben sehr viel Wachstumspotential, in dem wir Erfolge aus Ländern mit tiefer Marktdurchdringung in bestimmten Segmenten auf andere Länder übertragen. Ein weiteres Potential sehen wir in einer tieferen Kundenpenetration. Oft verkaufen wir nur Produkte für einige Anwendungen beim Kunden, decken aber nicht dessen gesamten Schmierstoffbedarf ab. Ferner wollen wir weitere erfolgreiche Partnerschaften eingehen, wie wir sie zum Beispiel mit DMG MORI und MERCEDES BENZ haben. Für diese Kunden gibt es eigentlich keinen kompetenteren Partner mit dem globalen Netzwerk und breiten Produktportfolio, wie wir es vorhalten.

Vieles, was wir mit FUCHS2025 begonnen und auch gelernt haben, werden wir bei FUCHS100 noch fokussierter und nachvollziehbarer fortführen. Damit haben wir eine sehr gute Basis für profitables Wachstum.



## Über die letzten 95 Jahre sind wir zum weltweit größten unabhängigen Schmierstoffhersteller gewachsen



| 13

MOVING YOUR WORLD

In den vergangenen 95 Jahren ist FUCHS zum größten unabhängigen Schmierstoffhersteller der Welt gereift. Es gibt keine andere Firma in unserer Branche mit einem ähnlich starken globalen Fußabdruck und der Möglichkeit, das komplette Produktportfolio für alle nur denkbaren Anwendungen abzudecken. Mit 38 Produktionsstätten, 67 operativen Gesellschaften und einer engmaschigen Vor-Ort-Betreuung basierend auf einem Direktvertrieb für alle anspruchsvollen Anwendungen verfügen wir über ein globales Netzwerk, das für andere Marktteilnehmer schwer zu erreichen ist. Mit über 10.000 verschiedenen Produktrezepturen machen wir die Komplexität zu einem Bestandteil des Geschäftsmodells und stellen die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund. Dabei ist das Geschäft breit verteilt über die verschiedenen Weltregionen und alle Anwendungen hinweg. Der größte Kunde liegt deutlich unter 10% vom Umsatz, und das für uns wichtigste Produkt hat einen Umsatzanteil von deutlich unter 5%. Bei dieser starken Basis und den schier unendlichen Möglichkeiten, im Schmierstoffgeschäft zu wachsen, haben wir festgestellt, dass wir klare Prioritäten setzen müssen.



Unsere Erfahrung zeigt, dass wir nur dann gewinnen, wenn wir uns fokussieren. Daher ist FOCUS TO WIN die zentrale Mission für unseren FUCHS100-Strategiezyklus. Dieser Zyklus umfasst die Jahre 2026 bis 2031. Im Jahr 2031 feiern wir unser 100. Firmenjubiläum und wollen bis dahin die Firma substantziell weiterentwickeln.



Die FUCHS100-Strategie beschäftigt sich insbesondere mit Wachstum, Nachhaltigkeit und den Menschen. Beim Wachstum setzen wir auf organisches Wachstum. Wir wollen bestehende Stärken skalieren und uns weiter spezialisieren. Um uns besser zu fokussieren, haben wir sechs sogenannte Focus Areas definiert. Von diesen Bereichen soll in den nächsten Jahren unser überwiegendes Wachstum kommen. Diese Focus Areas repräsentieren ca. die Hälfte unseres Umsatzes. Im Bereich der Nachhaltigkeit steht unser sogenanntes Net-Zero-Ziel ebenso im Vordergrund wie die Quantifizierung des Kundennutzens durch die Anwendung von FUCHS-Produkten.

Im Bereich People bzw. Menschen werden wir unsere Mitarbeitenden vermehrt ermächtigen, unternehmerisch zu denken und Entscheidungen zu treffen. Das Ziel ist eine Erfolgskultur zu entwickeln, basierend auf ständiger Weiterentwicklung und länder- und funktionsübergreifender Zusammenarbeit. Wir wollen gemeinsam gewinnen und die Erfolge auch feiern.





## WACHSTUM Sechs Focus Areas

- Werden den **Hauptanteil** unseres **Wachstums** ausmachen
- Klarer Fokus hier - bei gleichzeitigem Bekenntnis zur Rolle als Full-Line-Supplier
- Konsequenter Effizienzfokus, um ambitioniertes und profitables Wachstum zu realisieren

**EXPANDIEREN UND SPEZIALISIEREN**

					
Customer Brands	Automotive Aftermarket	Rotary Motion	Performance Greases	New Mobility	Special Application Solutions

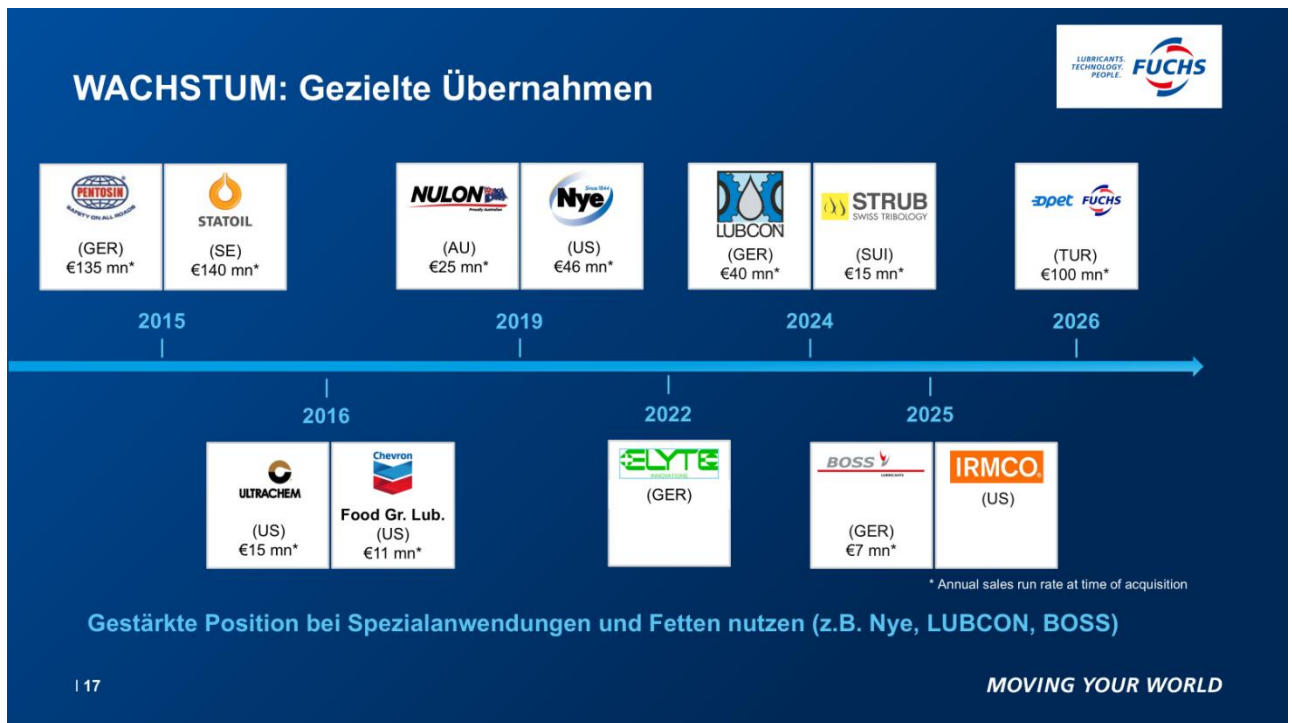
| 16

Die sechs von unserem Team definierten Focus Areas zeigen erhebliches Potential für FUCHS. Sie werden in den kommenden Jahren zwei Drittel unseres Wachstums ausmachen und damit deutlich schneller wachsen als unser übriges Geschäft.

Sowohl die Customer Brands, d. h. die Produkte, die wir unter der Kundenmarke verkaufen, als auch der automotive Aftermarket bedienen das Folgemarktgeschäft automotiver Schmierstoffe. Die automotiven Schmierstoffe repräsentieren ca. zwei Drittel des weltweiten Absatzes von Schmierstoffen im Markt. Der überwiegende Anteil davon ist Aftermarket, und davon sind ca. 40% Personenkraftwagen und 60% Heavy-Duty-Anwendungen in der Landwirtschaft, der Bauindustrie und der Logistik. Wir haben insgesamt bei den automotiven Schmierstoffen einen Marktanteil von 2% und sehen den Kipppunkt des Bestands an Verbrennern allerfrühestens im Jahr 2040. D. h., bis dahin steigt der Bestand an Kraftfahrzeugen mit Verbrennungsmotoren Jahr für Jahr. Bei den Customer Brands möchte ich kurz das MERCEDES-BENZ-Aftermarket-Geschäft erwähnen, da MERCEDES-BENZ uns hier mit einem Logo auf ihren Flaschen als Technologiepartner nennt. Ein anderes Beispiel wäre DMG MORI, die auch ein Dual-Logo einsetzen. In diesem Geschäft sind eine überragende Servicequalität, das Managen der Komplexität des weltweiten Angebots sowie operative Exzellenz entscheidend. Im Endeffekt wollen die großen Hersteller von Maschinen, Kraftfahrzeugen oder Geräten am Folgemarkt des Schmierstoffgeschäfts partizipieren. Beim automotiven Aftermarket betreuen wir die Kunden sowohl direkt als auch über Handelspartner. Dieses Geschäft bedienen wir seit vielen Jahren, sehen aber noch in einigen großen Ländern deutliches Wachstumspotential.

Bei der neuen Mobilität stützen wir uns auf bestehende Partnerschaften mit OEMs und Tier-1-Lieferanten sowie unser bestehendes Portfolio. Hierbei geht es um die Schmierung und Kühlung von allen Arten der NEVs, d. h. der Kraftfahrzeuge, die mit neuer Energie betrieben werden. Die Performance-Fette sind eine Domäne von FUCHS, wofür wir in Deutschland, China und USA erheblich investiert haben. Fette sind verdickte Schmieröle, verbleiben dadurch am Schmierpunkt und bieten kontinuierlichen Schutz. Eine Schlüsselindustrie im Bereich der Fette sind die Lagerhersteller. Bei Rotary Motion sprechen wir von Anwendungen mit Dreh- bzw. Rotationsbewegungen, wie z. B. bei Kompressoren, industriellen Getrieben, Pumpen und Kältekompressoren. Wir haben Beziehungen zu den großen OEMs und werden regionale Expertise in den verschiedenen Märkten aufbauen. Bei den Lösungen für Spezialanwendungen sprechen wir von Nischen, wie z. B. Lebensmittelindustrie,

Medizintechnik, Halbleiterindustrie oder Bahntechnik. Hier geht es um Hochtechnologie-Anwendungen mit spezifischen Kundenbedürfnissen. Wir wollen bestehende Nischen global skalieren und die Geschwindigkeit, neue Lösungen in den Markt zu bringen, erhöhen.



Der Strategiezyklus FUCHS100 baut auf organischem Wachstum auf. Wir werden aber weiter aktiv an der Konsolidierung der Schmierstoffbranche teilnehmen. Akquisitionen sind nur schwer planbar. In der Regel gehen Übernahmen jahrelange Kontakte und Gespräche voraus. Die führen wir regelmäßig. In den letzten Jahren haben wir gezielt im Segment für Spezialanwendungen zugekauft. Dazu zählen NYE, LUBCON und BOSS. Mit IRMCO haben wir unser Angebot an Metallbearbeitungsflüssigkeiten im Bereich der Umformung komplettiert. Ferner haben wir eine regionale Lücke in der Schweiz geschlossen. Vor wenigen Tagen haben wir das bisherige Joint Venture in der Türkei vollständig übernommen. Die jetzt 100%ige Tochter FUCHS Türkei erwirtschaftet mit 250 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von ca. 100 Mio. Euro. Das 2019 neu errichtete Werk in Aliaga ist hochmodern und ein für uns wichtiger Produktionsstandort.

Nachhaltigkeit ist uns ein zentrales Anliegen. Bei den operativen Emissionen, das heißt Scope 1 und 2, haben wir große Fortschritte erzielt und diese seit dem Jahr 2021 deutlich reduziert. 2025 konnten wir unsere Scope-2-Emissionen durch die weltweite Umstellung auf Grünstrom auf nahezu null reduzieren. Die Scope-3-Emissionen, die insbesondere auf eingekaufte Rohstoffe abstellen, liegen bei FUCHS bei 98% des gesamten CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Daher arbeiten wir mit unseren Lieferanten und Kunden daran, den Einsatz von erneuerbaren Rohstoffen zu forcieren. Zur besseren Nachverfolgung sind wir mit unserem zertifizierten, automatisierten Tool zur transparenten Berechnung des Produkt-CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks Vorreiter im Markt.



## NACHHALTIGKEIT Kundennutzen

- 1 Mehr mit weniger erreichen  
(Geringere Gesamtbetriebskosten)
- 2 Insgesamt positiver  
Nachhaltigkeitseffekt

**Kundennutzen in starke und  
messbare Verkaufsargumente  
übersetzen**



Gleichzeitig tragen unsere Hightech-Schmierstofflösungen dazu bei, „mehr mit weniger zu erreichen“, indem sie Kunden unterstützen, ihre Prozesse effizienter zu gestalten: Sie reduzieren Reibung, verlängern die Lebensdauer von Maschinen und sparen Energie. Schmierstoffe haben das Potenzial, über ihren Einsatz hinweg mehr CO<sub>2</sub> einzusparen, als für ihre Herstellung erforderlich ist. Diesen messbaren Kundennutzen wollen wir künftig noch transparenter darstellen und konsequent als Bestandteil unseres Wertversprechens in die Verkaufsgespräche integrieren.

**Wir haben bereits eine starke Kultur**

**87%** unserer Mitarbeitenden

...sind stolz für FUCHS zu arbeiten  
 ...fühlen sich bestärkt, Entscheidungen für den Erfolg ihres Bereichs zu treffen

\* Mitarbeiterbefragung 2025

Bei der dritten Säule der FUCHS100-Strategie geht es um den Menschen. Bei FUCHS vertreten wir seit jeher die These „It’s all about the people.“, d. h., alles dreht sich um den Menschen. Wir haben im Jahr 2025 unsere erste globale Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Wir wollten allen Mitarbeitenden eine Stimme geben, die Mitarbeiterzufriedenheit und den Kulturwandel messen und darauf aufbauend gezielt Maßnahmen umsetzen. Wir haben uns gefreut, dass gleich beim ersten Mal mehr als 70% aller Mitarbeitenden teilgenommen haben und davon 87% die Aussage trafen, stolz zu sein für FUCHS zu arbeiten. Das hat mich persönlich sehr stolz gemacht. Ein wichtiges Feedback war, dass wir die Zusammenarbeit noch weiter verbessern müssen, und daran arbeiten wir gezielt.

Ging es bei FUCHS2025 im Bereich Menschen und Kultur insbesondere um hierarchiefreie Kommunikation, eine offene Feedbackkultur und eine Wachstumsmentalität, werden wir diese Themen zwar weiterführen, uns im FUCHS100-Zyklus jedoch insbesondere auf die länder- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie auf eine stärker performanceorientierte Organisation konzentrieren.



Wir haben uns für FUCHS100 ambitionierte Finanzziele gesetzt. So wollen wir den Umsatz bis 2031 von 3,6 Mrd. Euro im Jahr 2025 auf 4,0 bis 4,5 Mrd. Euro ausbauen. Das EBIT wollen wir von 435 Mio. Euro im Basisjahr 2025 auf 550 bis 600 Mio. Euro steigern, d. h. wir wollen damit überproportional im Ergebnis wachsen. Die EBIT-Marge, d. h. das EBIT im Verhältnis zum Umsatz, wollen wir steigern von ca. 12% auf 13 bis 15%. Das sind große Ziele, für die wir pro Land und pro Wachstumssegment klar definierte Projekte und messbare Meilensteine definiert haben. Diese Finanzziele unterliegen den Grundannahmen, wie zum Beispiel stabiler Schmierstoffmarkt, keine unerwarteten Disruptionen, stabile Handelsbeziehungen, Währungskurse auf Basis 2025 und eine flache Entwicklung der Rohstoffkosten. Wir werden unsere Finanzziele jedes Jahr anhand der gegebenen Marktbedingungen überprüfen. Beim Umsatz wollen wir insbesondere in den sechs Focus-Bereichen wachsen, unser herausragendes Applikations- und Forschungs-Know-how skalieren und Wert schaffen durch unseren kundenspezifischen Ansatz. Beim EBIT wie auch beim Cashflow geht es sowohl um Preis- als auch Einkaufsexzellenz, um eine operative Hebelwirkung basierend auf den bereits getätigten Investitionen und Ausgaben sowie einen Fokus auf Effizienz. Dabei ist für uns ein ganz wichtiger Teilbereich das Ihnen bekannte Projekt Transform2Grow, bei dem wir FUCHS gezielt durch Prozess- als auch Stammdatenharmonisierung auf eine weltweit einheitliche IT-Architektur durch den Wechsel auf SAP S4/HANA vorbereiten. Die Global-

Template-Phase werden wir bald abgeschlossen haben. Gleichzeitig bereiten sich unsere Gesellschaften in Nordamerika auf den Go-Live im Laufe des Jahres 2027 vor. Danach folgen die Regionen Asien-Pazifik und EMEA.

Mit FUCHS100 streben wir weiterhin eine Cash Conversion von 0,8 an, d. h. mindestens 80% des Ergebnisses nach Steuern sollen im Freien Cashflow vor Akquisitionen ankommen. Ferner wollen wir an unserer Politik der jährlichen Dividendenerhöhung festhalten.

**ZUSAMMENGEFASST**

- 01** FUCHS baut auf einem starken und einzigartigen Fundament auf
- 02** Marktdynamiken und FUCHS-Stärken kreieren Wachstumsopportunitäten
- 03** FUCHS gewinnt mit kundenspezifischen, technologiegetriebenen Lösungen, angetrieben durch globale, regionale and lokale Zusammenarbeit
- 04** 2031 Ziele: Umsatz 4 – 4,5 Mrd. €; EBIT 550 – 600 Mio. € (Marge 13% – 15%)  
Cash Conversion mindestens 0,8x und jährliche Dividendenerhöhungen

121 MOVING YOUR WORLD

Zusammengefasst heißt das, dass wir auf einem wirklich starken und einzigartigen Fundament aufbauen können. Die Marktdynamiken, die wir beobachten, und die FUCHS-Stärken, die wir haben, kreieren Wachstumsopportunitäten. FUCHS gewinnt im Markt durch kundenspezifische, technologiegetriebene Lösungen. Dies wird angetrieben durch globale, regionale und lokale Zusammenarbeit. Unsere genannten Ziele sind anspruchsvoll. Wir haben in der Vergangenheit bewiesen, dass wir auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten gute Ergebnisse erwirtschaften. Wir haben mit FUCHS100 wichtige Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt. Federführend in der Erarbeitung von FUCHS100 war Dr. Timo Reister, mein Stellvertreter. Das macht mich insgesamt zuversichtlich für unsere Zukunft, in der ich erhebliches Wachstumspotential für FUCHS sehe. Zum einen muss immer mehr

Grundversorgung für eine wachsende Weltbevölkerung effizienter und ressourcenschonender hergestellt werden. Zum anderen sehen wir durch den Segmentierungsansatz noch weiße Flecken in bestimmten Anwendungen in großen Märkten, die wir konsequent angehen.

Für 2026 haben wir uns erneut viel vorgenommen. Der Krieg im Iran sowie die dadurch aufgetretenen Verfügbarkeitsprobleme und notwendigen Preisanpassungen werden allerdings in diesem Jahr unser Hauptaugenmerk in Anspruch nehmen.

Wir werden die Stärken von FUCHS konsequent nutzen: Wir können wichtige Kundensegmente mit allen nur denkbaren Schmierstofflösungen global aus einer Hand betreuen. Wir sind nah an unseren Kunden, haben für alle Fragen spezifisches Anwendungs-Know-how und ein Paket aus innovativen Hochleistungsschmierstoffen verbunden mit smarten Servicelösungen. Dabei ist unser Anspruch eine bedingungslose Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auch FUCHS sich den vielen Volatilitäten grundsätzlich nicht entziehen kann. Allerdings haben wir eine super Mannschaft am Start, eine solide Bilanz, ein stabiles Aktionariat und mit FUCHS100 einen durchdachten Plan nach vorne. Das stimmt uns zuversichtlich für dieses und auch die kommenden Jahre.

Das gute Jahr 2025 und der sehr erfreuliche Start ins Jahr 2026 sowie die vorgeschlagene 24. Dividendensteigerung in Folge zeigen Ihnen, dass wir voller Tatendrang stecken und zuversichtlich in die Zukunft schauen. Wir sind neugierig und konsequent in der Strategieumsetzung. Unser Team ist hoch motiviert profitabel zu wachsen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, vielen Dank für Ihr Vertrauen insbesondere in diesen herausfordernden Zeiten. Bitte begleiten Sie uns auch weiterhin positiv und unterstützen Sie uns. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

## Disclaimer

Diese Präsentation enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der FUCHS SE beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der Beschaffungspreise, der Wechselkurse und der Zinssätze sowie Veränderungen innerhalb der Schmierstoffindustrie gehören. FUCHS SE übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in dieser Präsentation geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, die in dieser Präsentation gemachten zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren.