

Rede von Rainer Hüttenberger,
Vorsitzender des Vorstands
der STO Management SE, Stühlingen,
handelnd für die Sto SE & Co. KGaA, Stühlingen,
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung
am 18. Juni 2026

- Es gilt das gesprochene Wort –

Anfangschart

Sehr verehrte Damen und Herren,

herzlich Willkommen zur Hauptversammlung der Sto SE & Co. KGaA.

Ich beginne meinen Vortrag heute mit einem kurzen Blick zurück beziehungsweise einem Vergleich: Als ich vor einem Jahr hier vor Ihnen stand, hatte die neue deutsche Bundesregierung gerade ihren Koalitionsvertrag präsentiert. Daraus konnte man durchaus positive Impulse für Sto ableiten. Zwölf Monate später möchte ich gegenüberstellen, was damals angekündigt wurde, was inzwischen verwirklicht ist und wo deutliche Abweichungen sichtbar werden. Auch auf die immensen geopolitischen Themen und ihre Folgen, die unser Umfeld momentan stark dominieren, gehe ich kurz ein, bevor ich die wichtigsten Fakten zum Jahresabschluss 2025 erläutere. Außerdem berichte ich über laufende strategische Initiativen im Sto-Konzern und unsere Geschäftsentwicklung im ersten Quartal 2026. Abschließen möchte ich mit dem – angesichts der aktuellen Weltlage sehr schwierigen und unsicheren – Ausblick auf das Gesamtjahr 2026.

Regulatorisches Umfeld im Gebäudesektor

Zunächst also zu den Rahmenbedingungen und den für Sto wichtigen Punkten des Koalitionsvertrags:

Der Gebäudesektor nimmt im Koalitionsvertrag eine Schlüsselrolle zur Erreichung der Klimaziele ein. Das war und ist für uns ein positives Signal, denn aus diesem grundsätzlichen Bekenntnis ergeben sich klare Impulse für energetische Sanierungsmaßnahmen und dementsprechend für Sto.

Um die seit Jahren wachsende Lücke zwischen Wohnungsangebot und -bedarf zu verkleinern, wurde außerdem der sogenannte Bau-Turbo angekündigt. Geplant waren Fördermaßnahmen und eine umfassende Entbürokratisierung, um Neubauprojekte schneller und vor allem einfacher umzusetzen.

Auch mit Hilfe von seriellen, modularen Bauweisen sollte Tempo gemacht werden. Sie sollen Skaleneffekte und Effizienzsteigerungen ermöglichen.

Sanierungsmaßnahmen und Heizungsmodernisierung sollten bei den im Koalitionsvertrag angekündigten Fördermaßnahmen gleichberechtigt nebeneinanderstehen.

Zudem sollten steuerliche Anreize für energetische Sanierungsmaßnahmen geschaffen werden und von dem 500 Mrd. EUR schweren Sondervermögen Infrastruktur ein Fünftel, also 100 Mrd. EUR, in Bauinvestitionen fließen.

Es sah vor einem Jahr also durchaus danach aus, als würde Deutschland in diesem Themenbereich in die richtige Richtung gehen. Also einen Weg der Bau- und Sanierungsförderung im Sinne des Klimaschutzes einschlagen.

Was wurde seitdem umgesetzt beziehungsweise welche Erwartungen haben wir heute?

Betrachtet man die bisher auf den Weg gebrachten Vorhaben, lässt sich ein klarer Fokus ausmachen: Die Regierung setzt weiterhin vor allem auf Regulierung, statt Investitionen effektiv zu fördern. Das zeigt sich beispielsweise am Gebäudemodernisierungsgesetz. Es löst das sogenannte „Heizungsgesetz“ ab und soll den Weg zu einer klimaneutralen Wärmeversorgung in Deutschland ebnen.

Im Grunde sind wir sehr froh über die nach langem Ringen erzielte Einigung, denn festgesetzte, verlässliche Regelungen sind die Grundvoraussetzung, um Sanierungen und Investitionen endlich wieder in Gang zu bringen. Allerdings bleiben in dem Entwurf viele Fragen unbeantwortet und bei zentralen Themen fehlt es an Klarheit. Experten werfen der Gesetzesvorlage mangelnde Praxistauglichkeit vor, die Regelungen seien kaum verständlich und verursachen zusätzliche Bürokratie- sowie Beratungskosten. Außerdem wird massiv an der Erreichung der Klimaziele gezweifelt, wenn das Gesetz wie geplant in Kraft tritt. Bundestag und Bundesrat müssen dem Entwurf noch zustimmen.

Serielle Bauweisen, die beschleunigt werden sollen, sind politisch adressiert, bisher ist die Marktdurchdringung in Deutschland aber sehr gering. Unter anderem wird die industrielle Vorfertigung, die viele Vorteile hat, durch

komplizierte, uneinheitliche Regelungen ausgebremst. So gibt es in Deutschland 16 verschiedene Landesbauordnungen mit unterschiedlichen Vorschriften und Anforderungen, was eine Skalierung äußerst schwierig macht.

Bei den bisher geplanten Fördermaßnahmen zeichnet sich ab, dass Heizung ganz klar priorisiert wird. Die Vorschläge betreffen – beispielsweise im Gebäudemodernisierungsgesetz – vorrangig den Energieträger und nicht die Gebäudehülle, die aber eine essenzielle Rolle spielt. Ein gedämmtes Gebäude ist Voraussetzung für den effizienten Einsatz von Wärmepumpen.

Die ausgelaufene Effizienzhaus-55-Förderung wurde Mitte Dezember vergangenen Jahres wieder eingeführt. Sie ist Teil des sogenannten Bau-Turbos. Mit zinsgünstigen Darlehen für den Neubau oder Kauf von Wohngebäuden, die einen bestimmten Effizienzstandard einhalten, will die Regierung Investitionen in den Wohnungsbau attraktiver machen. Allerdings ist die Fördermaßnahme zeitlich befristet.

Infrastrukturmittel aus dem Sonderfonds wurden wie angekündigt bereitgestellt, die Umsetzung der daraus finanzierten Maßnahmen erfolgt jedoch sehr langsam. Bisher spüren wir wenig. Zudem werden bereits beschlossene Förderprogramme immer wieder angepasst und gekürzt.

Zusammenfassend kann man sagen: Es ist in der Politik durchaus angekommen, dass ein verlässlicher gesetzlicher Rahmen geschaffen werden muss und ein „weiter so“ keine Option ist. Die Ankündigungen waren vielversprechend, aber die Dringlichkeit ist den politischen Entscheidungsträgern offenbar nicht bewusst. Von „Turbo“ oder „Aufbruch“ kann aus unserer Sicht nicht die Rede sein.

Globale Unsicherheit

Zu diesen zögerlichen politischen Veränderungen in Deutschland kommen die außerordentlich hohen geopolitischen Risiken. Sie sind im letzten Jahr nochmals erheblich gestiegen und stellen die Weltwirtschaft vor beispiellose Herausforderungen. Insbesondere der Iran-Krieg hat gravierende Folgen,

deren endgültiges Ausmaß völlig offen ist.

Der Internationale Währungsfonds IWF, der mehrmals im Jahr ein Prognose-Update zur Entwicklung der Weltwirtschaft herausgibt, sieht laut seiner letzten Veröffentlichung vom April insgesamt – ich zitiere – „mehr Abwärtsrisiken als Aufwärtspotenzial“ für die globale Wirtschaftsentwicklung 2026. Besonders warnt der IWF vor den hohen Energiepreisen und der steigenden Inflation. Die Forscher haben ihre Erwartungen zurückgenommen und rechnen nun mit einem globalen Wachstum von nur noch 3,1 %. Diese Einschätzung basiert auf der optimistischen Annahme, dass der Krieg „von begrenzter Dauer“ ist und die Störungen bei der Energieversorgung bis Mitte des Jahres nachlassen. Laut IWF sind auch deutlich ungünstigere Szenarien möglich.

Nicht nur für die Wirtschaftsforscher, für uns alle – Unternehmen wie Privatpersonen – ist die extreme Unsicherheit aktuell ein großes Problem. Nahezu täglich ändern sich die Bedingungen, verlässliche Aussagen können im Grunde nicht mehr getroffen werden. Ein sicheres Umfeld ist jedoch die Basis für fundierte Entscheidungen.

Was noch kommt, wissen wir nicht, aber wir sehen die bereits entstandenen wirtschaftlichen Folgen: Weltweite Lieferketten sind gestört, es drohen Versorgungsengpässe, die Energiepreise sind explodiert und es wird angesichts hoher Kosten und wachsender Risiken immer weniger investiert.

Hinzu kommen Zölle beziehungsweise Zollandrohungen, ungelöste, sich ständig ändernde Handelskonflikte und Sanktionen. Auch beim Russland-Ukraine-Krieg ist der weitere Verlauf völlig unklar. Das alles bremst die wirtschaftliche Wachstumsdynamik, treibt die Inflation an und beeinflusst die Finanzmärkte.

Sollten die Konflikte länger anhalten oder sich zusätzlich ausweiten, wird sich die Unsicherheit weiter erhöhen. Prognosen werden noch schwieriger.

Europäische Herausforderungen

In den europäischen Märkten, in denen Sto stark vertreten ist, verschieben

sich ganz klar die Prioritäten: Rüstung wird immer wichtiger, Klimaschutz rückt in den Hintergrund. Wachstumstreiber wie der Green Deal und die von der EU definierten Klimaziele, die eigentlich große Chancen für Sto bieten, werden ausgebremst. Hinzu kommen die negativen Auswirkungen auf die Konjunktur, eine höhere Inflation und steigende Zinsen, was Investitionen teurer macht.

Wohnungsfertigstellungen in Deutschland

Auch in Deutschland trüben sich die Aussichten weiter ein. Dabei gab es im inländischen Wohnungsmarkt Anfang des Jahres berechtigte Hoffnungen auf eine Trendumkehr: 2025 ist die Zahl der Baugenehmigungen erstmals seit vielen Jahren, genauer gesagt seit 2021, wieder gestiegen. Wir sind davon ausgegangen, dass sich dieser positive Kurs fortsetzt. Nach Ausbruch des Iran-Kriegs ist das allerdings fraglich, denn Investitionen werden oft verschoben, wenn sich die wirtschaftliche Lage verschlechtert.

Hinzu kommt, dass die Fertigstellungen, also die tatsächliche Errichtung von Wohnungen und Häusern – hier dargestellt in den rechten, helleren Balken –, trotz steigender Genehmigungen weiter rückläufig sind. Nicht nur 2025, voraussichtlich nehmen die Fertigstellungszahlen auch im laufenden Jahr ab. Die Ursachen sind vielfältig: steigende Bau- und Finanzierungskosten, hohe Anforderungen an Gebäude, komplizierte, ausufernde Normen und Bauvorschriften, unstete Förderbedingungen, lange Planungs- und Genehmigungszeiten. Es sind nicht nur konjunkturelle, sondern auch strukturelle Gründe, die den Bau von Wohnungen in Deutschland hemmen.

Dabei wollte bereits die letzte Regierung dafür sorgen, dass jedes Jahr 400.000 neue Wohnungen gebaut werden, um den stark wachsenden Bedarf zu decken. Diese Zielmarke wurde in keinem einzigen Jahr erreicht. Im Gegenteil: Zuletzt sind so wenige neue Wohnungen gebaut worden wie seit über zehn Jahren nicht mehr. Die Schere zwischen Nachfrage und Angebot klafft weit auseinander.

Baugenehmigungen in der EU 2024-2025

In der EU ist die Zahl der Baugenehmigungen 2025 in Summe ebenfalls gestiegen, wobei sich zwischen den einzelnen Regionen eine differenzierte Entwicklung zeigt. Einige für Sto bedeutende Länder entwickelten sich sehr gut: In Ungarn, Schweden, Spanien oder Frankreich beispielsweise gab es Steigerungsraten. Die Genehmigungen in den Niederlanden, Österreich und Belgien dagegen waren rückläufig. Deutschland befindet sich mit der minimal positiven Zuwachsrate gemessen nach Quadratmetern Nutzfläche im Mittelfeld.

Zinsentwicklung Euro Raum

Ob und wie viel gebaut wird, hängt nicht unwesentlich von den Kosten der Finanzierung ab. Hier sehen Sie die Entwicklung deutscher Staatsanleihen – sie sind im Euro-Raum ein Anker für zinstragende Vermögenstitel wie Hypothekenzinsen. Durch den Anstieg der Benchmark-Zinsen infolge der jüngsten geopolitischen Entwicklungen erhöhen sich die Bauzinsen. Dadurch wird die Finanzierung teurer, die Rendite verringert sich und die Baukonjunktur wird gedrosselt.

Klimaneutralität

In Deutschland bleibt nicht nur der Wohnungsneubau trotz der Bedarfslücke weit unter den Erwartungen, sondern auch die Sanierungsquote. Der Gebäudesektor ist für fast ein Drittel der gesamten CO₂-Emissionen in Deutschland verantwortlich, energetische Sanierungsmaßnahmen im Gebäudebestand wären also allein aus Gründen des Klimaschutzes dringend von Nöten. Stattdessen nimmt die Quote seit Jahren ab: 2022 lag sie bei 0,88 % und ging immer weiter bis auf 0,67 % im letzten Jahr zurück. Für die Erreichung der Klimaziele wäre bis 2031 eine jährliche Sanierungsquote von 1,9 % notwendig – davon sind wir nicht nur weit entfernt, sondern bewegen uns auch in die falsche Richtung. Auf der rechten Seite sehen Sie den für uns wichtigen Verlauf im Gewerk Fassade – hier ist die Tendenz ebenfalls rückläufig.

Dabei könnten von der Verbesserung der Gebäudehülle neben dem Klima auch Hauseigentümer und Mieter erheblich profitieren – durch größere Energieeffizienz und geringere Heizkosten. Wegen der aktuell hohen Energiekosten wird das Thema im Moment intensiv diskutiert und rückt stärker ins öffentliche Bewusstsein. Das könnte politische Entscheidungen beschleunigen – eine große Chance für uns alle. In welche Richtung eventuelle Gegenmaßnahmen gehen, ob die Regierung weiter auf kurzfristige Kompensationsprojekte mit „Leuchtturmcharakter“ oder auch auf Energiesparen setzt, ist jedoch völlig offen.

Förderlandschaft europäische Sto-Märkte

Durch gezielte Fördermaßnahmen – das hat sich in den letzten Jahren mehrfach gezeigt – lassen sich wirkungsvolle Impulse für Investitionen setzen. Aber in vielen europäischen Ländern werden entsprechende Programme eher beschnitten als intensiviert. Sie sehen hier, dass lediglich in Ungarn und Polen verstärkt Anreize gesetzt werden. In zahlreichen Staaten verharren die Maßnahmen auf dem bestehenden Niveau, in fünf europäischen Ländern, darunter Deutschland, nimmt die Unterstützung ab. Auch in Sachen Förderung zieht die EU nicht an einem Strang. Das führt dazu, dass Wachstumspotenzial nicht ausgeschöpft wird.

Sto-Konzern 2025

In Anbetracht dieser Rahmenbedingungen und Entwicklungen sind wir mit dem Geschäftsverlauf 2025 der Sto SE & Co. KG insgesamt zufrieden. Trotz des Gegenwinds haben wir alle Prognosewerte erreicht: Der Konzernumsatz lag bei 1,59 Mrd. EUR und konnte das Prognose-Ziel von 1,57 Mrd. EUR sogar leicht übertreffen. Das Konzernergebnis, das 2024 sehr deutlich zurückgegangen war, hat sich verbessert und erreichte exakt die Prognose. Im Vergleich zum Vorjahr stieg das EBIT um 9,5 %.

Sto-Konzern Umsatz

Beim Rückgang des Konzernumsatzes um 1,3 % spielten auch die in Summe negativen Währungs- und Konsolidierungseinflüsse eine Rolle. Bereinigt um

diese errechnet sich für das Geschäftsjahr 2025 ein leichter Zuwachs um 0,5 %.

Sto-Konzern Umsatz (In- Ausland)

Der im Ausland erzielte Umsatz ging 2025 um 1,4 % auf 945 Mio. EUR zurück. In Deutschland verringerte sich das Geschäftsvolumen um 1,2 % auf 646 Mio. EUR. Damit nahm der Auslandsanteil am Konzernvolumen minimal von 59,5 % auf 59,4 % ab.

Sto - Segmentumsatz

Hier sehen Sie die Verteilung des Umsatzes auf die drei Segmente von Sto: In Westeuropa – wo wir mehr als drei Viertel des Konzernvolumens erwirtschaften - ging der Umsatz um 1,6 % zurück. Dagegen erzielten wir im Segment Nord-/Osteuropa, das 10 % zum Konzernumsatz beiträgt, einen Zuwachs um 3,4 %. Die Entwicklung im Segment Amerika/Asien/Pazifik war geprägt von dem deutlich rückläufigen Geschäft in Kanada und China sowie negativen Währungsumrechnungseffekten beim US-Dollar. Der sehr negativen Geschäftsentwicklung in Kanada geschuldet, hat der Vorstand entschieden den Geschäftsbetrieb unserer Tochtergesellschaft Skyrise Prefab Building Solutions, Toronto schrittweise zu schließen. Der Zeitpunkt der Schließung ist abhängig von der finalen Abwicklung noch laufender Projekte. Diese Entscheidung hat keinen Einfluss auf unser erfolgreiches StoPanel Geschäft in Nordamerika, das wir weiterentwickeln werden. In diesem Segment, das 13 % des Gesamtvolumens ausmacht, verringerte sich der Umsatz um etwa 3 %.

Sto-Konzern Umsatz (Produktgruppen)

In unserer größten Produktgruppe Fassadensysteme nahm das Geschäftsvolumen 2025 um 1,4 % ab, bei Fassadenbeschichtungen um rund 3 %. Der Umsatz mit Innenraumprodukten und in den Übrigen Produktgruppen stabilisierte sich etwa auf Vorjahresniveau.

Rohertrag Sto-Konzern

Kommen wir zur Ergebnisentwicklung, die sich gegenüber dem Vorjahr wie geplant verbessert hat. Die Rohertragsquote, also das Verhältnis von Materialkosten zur Gesamtleistung, stieg trotz des anhaltend hohen Drucks auf die Verkaufspreise leicht von 54 % auf 55 %. Die Gesamtleistung verringerte sich von 1.610 Mio. EUR auf 1.591 Mio. EUR und der Rohertrag von 874 Mio. EUR auf 869 Mio. EUR.

Sto Konzern: EBT und EAT

Vor Steuern ergibt sich 2025 ein um 4 Mio. EUR erhöhtes EBT von 65 Mio. EUR, das Nachsteuerergebnis EAT stieg von 38 Mio. EUR auf etwa 39 Mio. EUR. Treibende Kräfte für die Verbesserung waren vor allem unsere weltweit restriktive Ausgabenpolitik, mit der wir dem hohen Margendruck begegneten, und der Zukunftspakt, den wir im März letzten Jahres vereinbart haben. Er legt die tarifliche Gestaltung der Jahre 2025 und 2026 für die Sto SE & Co. KGaA sowie die StoCretec GmbH fest und trug zur Kostensenkung im Personalbereich sowie zur Beschäftigungssicherung bei. Auch auf Seiten der Einkaufskonditionen wurden wichtige Einsparungen erreicht.

GuV Sto-Konzern

Hier sehen Sie die wichtigsten Positionen unserer Gewinn- und Verlustrechnung. Im Personalaufwand, der sich um 1 % auf 430 Mio. EUR verringerte, machte sich neben dem erwähnten Zukunftspakt auch die verkleinerte Belegschaft bemerkbar. Kostensteigernd wirkten sich hingegen tarifliche Effekte bei einzelnen ausländischen Gesellschaften sowie nachlaufende tarifliche Effekte aus dem Vorjahr aus.

Cashflow Sto Konzern

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nahm von 91 Mio. EUR auf 95 Mio. EUR zu. Die Zahlungsmittel im Sto-Konzern beliefen sich Ende des Jahres auf 115 Mio. Euro nach 111 Mio. EUR am Vorjahresstichtag.

Investitionen und Abschreibungen

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte lagen

2025 mit 44 Mio. EUR über dem Vorjahreswert, bleiben aber leicht unter dem geplanten Volumen von 45 Mio. EUR. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 42 Mio. EUR.

Ausgewählte Einzelinvestitionen – Verkaufszentrum Metzingen

Zu den größeren Einzelinvestitionen im Berichtsjahr gehörte der Kauf eines Standorts in Metzingen. Das bisher im benachbarten Reutlingen ansässige Verkaufszentrum war in gemieteten Räumlichkeiten untergebracht, die vom Eigentümer verkauft wurden. Die daraus resultierende Kündigung unseres Mietvertrags stellte uns vor erhebliche Herausforderungen, doch dank einer außerordentlich effizienten Umsetzung konnte der neue Standort Metzingen innerhalb kürzester Zeit übernommen, renoviert und eingerichtet werden. Sie sehen hier die Verkaufsfläche, das Lager und den Tönbereich. Das Foto rechts oben zeigt die Außenansicht.

Ausgewählte Einzelinvestitionen – STOMIX

Bei unserer Tochtergesellschaft STOMIX in Tschechien wurden Anfang August nach etwa zweijähriger Planungs- und Bauzeit eine neue Werkshalle sowie zwei neue Produktionslinien für die Herstellung von WDVS-Riemchen eröffnet, das sind Fassadenriemchen in Ziegeloptik. Mit der Investition haben wir die Produktionskapazität an dem Standort verdreifacht.

Sto-Konzern Bilanz

Zurück zu den Zahlen: Die Vermögenslage des Sto-Konzerns war 2025 weiterhin sehr solide. Die Eigenkapitalquote verbesserte sich auf fast 66 %, die liquiden Mittel erhöhten sich wie gesagt auf 115 Mio. EUR.

Sto-Konzern Mitarbeiter

Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sto-Konzern belief sich am 31. Dezember 2025 auf weltweit 5.482 Beschäftigte, 117 weniger als am Vorjahresstichtag. Im Ausland verringerte sich die Belegschaft um 84 auf 2.415 Personen, die Zahl der in Deutschland tätigen Sto-Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter nahm im Stichtagsvergleich um 33 auf 3.067 ab.

Sto-Aktie - Kursentwicklung

Noch kurz ein Blick auf den Kursverlauf: Die Sto-Vorzugsaktie legte 2025 um 13,3 % zu und notierte am Jahresende bei 121,20 EUR.

Der deutsche Leitindex Dax, den Sie hier ebenfalls sehen, gewann 2025 trotz der durchwachsenen Konjunkturlage erstaunliche 23 % an Wert. Der Verlauf wurde wesentlich vom milliardenschweren Infrastrukturpaket der Bundesregierung unterstützt, das die Hoffnung der Anleger auf Investitionen antrieb. Der SDAX, in dem überwiegend mittelständische deutsche Unternehmen wie Sto notiert sind, verbesserte sich um rund 25 %.

Überraschend kräftig stieg der Sektor-Index Construction, der die deutsche Bauindustrie abbildet. Er legte im Stichtagsvergleich um 99 % zu. Dieser ungewöhnlich starke Zuwachs war vor allem strukturell bedingt: Der Index wird von großen Infrastrukturkonzernen wie Heidelberg Materials oder Hochtief geprägt, die aktuell deutlich von den öffentlichen Investitionsprogrammen profitieren.

In den ersten Monaten 2026 war der Kursverlauf der Sto-Aktie bis auf ein kurzes Zwischenhoch im Februar weitgehend rückläufig. In der Spitze gab der Kurs seit Beginn des Jahres um fast 20 % nach. Anfang dieser Woche lag er bei 101,40 EUR. Gegenüber dem Schlusskurs 2025 ist das ein Minus von 16 %.

Strategie 2030 – Strategische Ziele im Überblick

Meine Damen und Herren, bereits im letzten Jahr habe ich Ihnen über die Weiterentwicklung unserer Unternehmensstrategie berichtet, deren Planungshorizont 2025 ausgelaufen ist. Wir haben ein umfassendes Update erarbeitet, die Wirkkraft unserer Ausrichtung überprüft und das aktuelle Umfeld einbezogen. Im Wesentlichen gingen wir der Frage nach: Was müssen wir tun, um nicht nur wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern Sto unter den aktuellen Bedingungen erfolgreich weiterzuentwickeln?

Dafür haben wir sechs grundlegende strategische Ziele definiert, die Sie hier sehen. Sie legen unsere zentrale Ausrichtung fest und geben der Belegschaft

Orientierung.

Strategie 2030 - Initiativen

Umgesetzt werden die Ziele mit Hilfe von zehn Initiativen, die allesamt bereits laufen. Einige Projekte möchte ich Ihnen vorstellen.

Strategieumsetzung - Lösungsführerschaft

Im ersten Beispiel geht es um unser strategisches Ziel Lösungsführerschaft. Das heißt für uns, wir wollen Lösungen anbieten, die weit über das reine Produkt- oder Systemangebot hinausgehen.

Um dieses Ziel zu erreichen, konzipieren wir zunehmend Komplettlösungen - von der Materialbevorratung bis zur vollautomatisierten Applikation des Materials. Auch digitale Werkzeuge setzen wir zunehmend ein, um Arbeitsprozesse unserer Kunden zu vereinfachen, zu professionalisieren oder automatisiert abzuwickeln. Mit Hilfe von Roboterzellen beispielsweise ermöglichen wir unseren Kunden in der Fertighausindustrie eine vollautomatische Applikation unserer Komponenten. Wir kombinieren Produkt, Prozess und die benötigten Maschinen miteinander, optimieren so die Anwendung von Sto-Systemen und erhöhen den Mehrwert für unsere Kunden. Seit Herbst 2025 bieten wir unseren Fertighauskunden diese vollautomatisierten Fertigungszellen an. Darüber hinaus bieten wir unseren Partnern einen exzellenten technischen Support sowie eine erstklassige Anwendungsberatung.

Der folgende kurze Film veranschaulicht die Leistungen, die wir anbieten.

Film

Strategieumsetzung – Omni-Channel-Vertrieb

Kommen wir zu unseren Kunden im Handwerk. Um unseren Vertrieb zu verbessern und effizienter zu machen, setzen wir auf einen proaktiven Omni-Channel-Ansatz. Ziel ist es, jederzeit über verschiedene Verkaufskanäle möglichst einfach erreichbar zu sein. Unseren Kunden, die weiterhin persönlich durch die engagierte Vertriebsmannschaft im Außendienst betreut

werden, steht zusätzlich ein Webshop zur Verfügung. Er kann rund um die Uhr, von jedem Ort aus genutzt werden. Außerdem entwickeln wir die Rolle der Verkaufszentren weiter, die künftig noch stärker vertriebsorientiert agieren werden. Unser seit Jahren sehr erfolgreich praktizierter Direktvertrieb wird also ergänzt, mit dem Ziel, eine sehr viel breitere Kundenbasis bedienen und begeistern zu können.

Strategieumsetzung – Potenzialsegmente – Leitfähige Beschichtungen für Böden

Auch unser Produktspektrum entwickeln wir weiter – insbesondere in Wachstumssegmenten. Im Bild sehen Sie unsere ableitfähige Bodenbeschichtung StoFloor ESD KU 164. Das System kann elektrostatische Ladungen, die durch zu geringe Luftfeuchtigkeit, menschliche Bewegungen, Luftzirkulation und Materialhandling entstehen können, ableiten und eignet sich damit für Bereiche, in denen mit sensiblen elektronischen Bauteilen gearbeitet wird – beispielsweise in Datacentern. Vor dem Hintergrund der Hype um künstliche Intelligenz werden diese überall auf der Welt gebaut und stellen somit ein großes Potenzial für Sto dar. Auch in der Automobil- und der Automobilzulieferindustrie, der Halbleiterfertigung, in der Elektronikindustrie und in Reinräumen werden ESD-Bodenbeschichtungen eingesetzt.

Strategieumsetzung – StoTherm AimS

Unsere Produktlinie StoTherm AimS steht vor allem für die Nachhaltigkeit unseres Angebots. Die Komponenten des Systems basieren zu einem sehr großen Teil auf nachwachsenden und ausreichend verfügbaren Rohstoffen. Bei der Herstellung wird wesentlich weniger Erdöl verbraucht, Ressourcen werden geschont und die Emissionen minimiert. Auch die sortenreine Trennung und eine Rückführung in die Kreislaufwirtschaft sind möglich.

Im letzten Jahr haben wir diese Produktfamilie durch den mineralischen Klebe- und Armierungsmörtel StoLevel Neo AimS® ergänzt. Dank der patentierten Technologie kann bei diesem Mörtel komplett auf den sonst üblichen Einsatz von Zement verzichtet werden. Bei der Produktion fallen rund 50 % weniger CO₂ an als bei vergleichbaren Produkten – ohne Einschränkungen bei der Verarbeitung. Mit Technologien wie der AimS-Linie

erschließen wir uns ein enorm großes Potenzial für bestehende und neue Anwendungen.

Strategieumsetzung – Spürbare Differenzierung (Sportlerhaus Hamburg)

Unsere Kompetenz im Bereich „harte Beläge“ möchte ich Ihnen anhand von zwei beeindruckenden Architekturprojekten präsentieren. Fassadenlösungen mit Klinkerriemchen und Keramik haben in Europa in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und die beiden Beispiele zeigen, welche Möglichkeiten sie eröffnen.

In Hamburgs HafenCity entstand aus einer Idee sportbegeisterter Familien heraus das „Sportlerhaus“. Der achtgeschossige Wohnbau mit Gewerbeeinheiten besticht durch seine markante Fassade mit dreidimensionalen Keramikelementen. Ausgehend von der Hamburger Klinkertradition wählten die Architekten glasierte Keramikelemente von Sto als zeitgemäße Neuinterpretation.

Zum Einsatz kamen unser WDV-System StoTherm Mineral und die Baukeramik StoCera in einer hellgrau glasierten Variante. Durch die Neigungswechsel der Keramikfliesen erzeugt die teils dreidimensionale Fläche des Gebäudes interessante Licht- und Schatteneffekte - je nach Blickwinkel und Tageszeit. Auf einen Oberflächenschutz konnte verzichtet werden, denn die glasierte Keramik bietet keine Angriffsfläche für witterungsbedingte Ablagerungen, Veralgung oder Graffiti.

Strategieumsetzung – Spürbare Differenzierung (The Pulse Amsterdam)

In Zuidas, einem schnell wachsenden Geschäftsviertel von Amsterdam, entstand der imposante Gebäudekomplex „De Puls“. Der markante Bau ist auch auf dem Titelblatt unseres aktuellen Geschäftsberichts zu sehen. Die Blockrandbebauung mit zwei aufgesetzten Türmen kombiniert Büro- und Wohnnutzung. Im verbindenden Sockelbau gibt es zudem zahlreiche gemeinschaftliche und öffentliche Einrichtungen, die als Treffpunkt dienen.

Während der geradlinige Büroturm eine Metallrasterfassade hat, zeichnet sich der Wohnturm, den Sie hier rechts im Bild sehen, durch ein dreidimensionales

Design in Backsteinoptik aus. Der außergewöhnliche Effekt entsteht durch erkerähnliche Vorsprünge und Verdrehungen in den oberen Etagen. Die hoch energieeffiziente Fassade wurde mit dem System StoTherm Mineral gedämmt, die gewünschte Backsteinoptik mit den mineralischen Fassadenriemchen StoCleyer B umgesetzt. Die beiden unteren Geschosse des Podiums wurden mit der glasierten Keramik StoCera verkleidet.

Strategieumsetzung – Spürbare Differenzierung – [ark] insights

Das Medium, über das wir besondere Referenzobjekte sichtbar machen, ist unser Architektur-Magazin [ark]. Zusätzlich gibt es [ark] insights-Filme, die herausragende Architektur, faszinierende Materialien, individuelle Lösungen und die Menschen, die diese Projekte realisieren, vorstellen. So zeigen wir authentisch, welchen Beitrag Sto zu anspruchsvoller internationaler Architektur leistet.

Der folgende Trailer gibt einen kurzen Einblick.

Film

Auf der Internetseite ark.sto.com können Sie sich selbst ein Bild von den internationalen Architektur-Projekten machen, bei denen Lösungen von Sto eine tragende Rolle spielen.

Strategieumsetzung – Nachhaltigkeitsstrategie

Eine für Sto wesentliche strategische Dimension hat das Thema Nachhaltigkeit, die wir als Kernkompetenz betrachten. Nachhaltiges Handeln zieht sich bei uns durch alle Einflussbereiche und durch sämtliche Wertschöpfungsstufen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie von Sto ist in sechs Themen aufgeteilt. Hier sehen Sie die ersten drei Schwerpunkte – Klimaschutz, Umweltschutz und Kreislaufwirtschaft – mit einigen beispielhaften Ergebnissen, die wir 2025 erzielt haben.

Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2026

Ein wunderbarer Beweis für den Erfolg unserer Aktivitäten ist die doppelte Auszeichnung, die Sto beim „Deutschen Nachhaltigkeitspreis Produkte 2026“ erhielt. Er gilt als größter europäischer Preis für ökologisches und soziales Engagement.

Zum einen waren wir dieses Jahr Sieger in der Kategorie Klima: Mit dem zementfreien und dadurch CO₂-optimierten Klebe- und Armierungsmörtel StoLevell Neo AimS, den ich Ihnen vorgestellt habe. Zum anderen hat unser Dämmstoffbefestiger StoFix Circonic gewonnen, der die Kreislauffähigkeit von Wärmedämm-Verbundsystemen verbessert. Er wurde mit dem ersten Preis in der Kategorie Ressourcen ausgezeichnet

Strategieumsetzung – Nachhaltigkeitsstrategie – Sto Klimapartner Initiative

Ein kompetentes Netzwerk aus Spezialisten für energetische Sanierungsmaßnahmen bilden wir mit unserer Sto Klimapartner Initiative. Qualifizierte Fachbetriebe und Eigentümer, die sich aktiv mit aktuellen Anforderungen und Entwicklungen im Bereich Gebäudehülle auseinandersetzen und die mit uns gemeinsam den Klimawandel gestalten möchten, können an dem Programm teilnehmen und werden tatkräftig von unseren Experten unterstützt. Über 1.000 Sto Klimapartner gibt es bereits und der Kreis wächst weiter. Verschiedene Veranstaltungsformate, persönlicher Austausch im Rahmen von Trainings und Schulungen sowie professionelle Marketingunterstützung befähigen die beteiligten Handwerksbetriebe, als kompetente Partner ihrer Kunden aufzutreten.

Strategieumsetzung – Nachhaltigkeitsstrategie

Hier noch die zweite Hälfte unserer sechs Nachhaltigkeitsschwerpunkte: Gesundheit & Wohlbefinden, Transparenz & soziale Verantwortung sowie Mitarbeitende. Ausführliche Informationen zu allen Themen sind in der Nachhaltigkeitserklärung zusammengefasst, die seit 2024 Teil unseres Konzernlageberichts ist. Sie informiert über wesentliche Aktivitäten in unseren Handlungsfeldern sowie die gesetzlich geforderten Angaben gemäß EU-Taxonomie-Verordnung.

Building Public Trust Award 2025

Der 2024er Bericht, der freiwillig die Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) erfüllt, wurde mit dem Building Public Trust Award 2025 ausgezeichnet, den die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC vergibt. In der Kategorie „CSRD-Wegbereiter im SDAX“ würdigte die Jury besonders unsere transparente, glaubwürdige und ausgewogene Berichterstattung. Herzlichen Glückwunsch an das für die Nachhaltigkeitserklärung zuständige Team für diese schöne Anerkennung.

Strategieumsetzung – Kultur- und Personalentwicklung

Ein grundlegendes Element der Sto-Strategie ist unsere Belegschaft. Sie füllt unsere Pläne mit Leben und setzt sie um. Unser Ziel ist es, die bei uns tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, zu fördern und nach Kräften in ihren Fähigkeiten zu unterstützen. Auf die Leistung unserer Beschäftigten sind wir sehr stolz. Im Namen des gesamten Vorstands möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich für ihr außergewöhnliches Engagement und ihre Eigeninitiative bedanken.

Konkrete Schwerpunkte setzen wir mit unserer Kultur- und Personalentwicklung. An Führungskräfte richtet sich beispielsweise das Programm Sto Culture Evolution. Über 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bereits teilgenommen. Es zielt in erster Linie darauf ab, die Führungskompetenzen zu stärken und möglichst viele Führungspositionen in der Sto-Gruppe aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Auch unser Trainee-Programm Vertrieb ist als Kanal für Schlüsselpositionen der Zukunft gedacht. Mit dieser praxisbezogenen Ausbildung entwickeln wir Talente speziell für den Vertriebsaußendienst. Bereits 16 Absolventen haben das Qualifizierungsprogramm erfolgreich durchlaufen.

Entwicklung WDV-S-Markt Deutschland

Meine Damen und Herren, wir sehen uns gut aufgestellt. Jeder im Unternehmen übernimmt Verantwortung, die Strategie gibt unsere Richtung

vor und wir verfügen über alle nötigen Ressourcen, um das zweifellos vorhandene Potenzial in unseren Märkten zu erschließen, sobald sich die Bedingungen bessern.

Langfristig rechnen wir zum Beispiel im Markt für Wärmedämm-Verbundsysteme, unserem Kernsegment, mit einer steigenden Nachfrage. Zum einen, weil energetische Maßnahmen an der Gebäudehülle zur Verringerung der CO₂-Emissionen beitragen, und zum anderen, weil sie den Energiebedarf und damit die Betriebskosten reduzieren.

In den letzten Jahren ist der Verkauf von WDVS in Deutschland allerdings nicht gewachsen, sondern hat sich verringert. Auch 2025 wurde ein Rückgang verzeichnet. Im ersten Quartal 2026 hat sich der Negativtrend fortgesetzt, wofür vor allem die Witterung mit strengem Frost im Januar und nasskaltem Wetter im Februar verantwortlich war. Hinzu kommt, dass die erwartete baukonjunkturelle Belebung wie bereits dargestellt nur sehr langsam in Gang kommt. Für den weiteren Jahresverlauf 2026 steht zusätzlich der Belastungsfaktor Iran-Krieg im Raum. Dennoch rechnet das Marktforschungsinstitut B+L im Gesamtjahr erstmals wieder mit einer positiven Entwicklung, hat die prognostizierten Wachstumsraten zu Beginn des Jahres allerdings von 2,5 % auf 1,6 % herabgesetzt.

Positiv könnten sich verstärkte Investitionen aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität auswirken, die von der Regierung angekündigt wurden. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass die Mittel erst stark verzögert am Markt für Fassaden ankommen und vorerst nur einen geringen Impuls setzen.

Sto-Konzern Finanzzahlen Q1/2026

In unserem Abschluss per 31. März 2026 zeigt sich gewissermaßen eine gleichlaufende Entwicklung: Durch die ungünstige Witterung in den ersten zwei Monaten und die weiterhin anhaltende Bauflaute verringerte sich der Umsatz des Sto-Konzerns um insgesamt 2 % auf 319 Mio. EUR. Aus Währungsumrechnungen resultierte ein in Summe negativer Einfluss von

3 Mio. EUR. Bereinigt um diesen errechnet sich im ersten Quartal ein Umsatzrückgang um 1 % im Sto-Konzern.

Die Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte lagen bis Ende März bei fast 6 Mio. EUR. Zu den größten Einzelmaßnahmen gehörte das Projekt SAP S/4HANA. Die auf mehrere Jahre angelegte Implementierung ist ein maßgeblicher Baustein für die Umsetzung der digitalen Transformation des Sto-Konzerns. Außerdem haben wir einen bisher gemieteten Standort in Österreich erworben, an dem das Verkaufszentrum für die Region Vorarlberg ansässig ist.

Die Zahl der im Sto-Konzern tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belief sich am 31. März 2026 auf 5.510 Personen. Im Vergleich zum Stichtag des Vorjahres ergibt sich ein Rückgang um 1 %.

Vergrößert hat sich im ersten Quartal der saisonübliche Fehlbetrag. Hauptgrund war das geringere Umsatzvolumen. Zudem stieg der Personalaufwand. Der ab Ende des Berichtszeitraums auf der Beschaffungsseite spürbare Preisdruck durch den Iran-Krieg schlug sich noch nicht im Quartalsergebnis nieder.

Die Geschäftsentwicklung im Monat April lag über dem Vorjahr und über den Erwartungen. Im Monat Mai lag sie sowohl unter Vorjahr als auch unter den Erwartungen.

Prognose

Vorhersagen über die Entwicklung in den nächsten Monaten sind – ich habe es eingangs erläutert – momentan mit extrem viel Unsicherheit verbunden. Verlässliche Aussagen lassen sich kaum treffen, ständig ändern sich die Parameter.

In unserer Prognose für das Gesamtjahr 2026 gehen wir von einem nur leichten Umsatzwachstum auf 1,62 Mrd. EUR im Sto-Konzern aus. Beim EBIT rechnen wir mit einer Bandbreite von 56 bis 76 Mio. EUR und beim Vorsteuerergebnis EBT mit einem Wert zwischen 55 und 75 Mio. EUR. Die

Umsatzrendite bezogen auf das EBT dürfte demnach zwischen 3,3 und 4,7 % liegen und die Kennziffer ROCE zwischen 7,4 und 10,2 %.

Die konkreten Auswirkungen, die sich aus dem Krieg zwischen dem Iran, Israel und den USA ergeben, lassen sich nicht verlässlich beziffern und sind nicht in diesen Werten enthalten. Wir müssen aber damit rechnen, dass der Krieg zu Preissteigerungen im Einkauf führt, teilweise spüren wir die höheren Kosten bereits. Ob es zu Nachfragebeeinträchtigungen in den für uns relevanten Märkten, Einschränkungen bei der Durchführung unserer Geschäftstätigkeit oder der Versorgung mit Rohstoffen, Zukaufprodukten und Energie kommt, ist unklar. Im Moment gehen wir nicht davon aus.

Auszeichnungen

Bevor ich zum Ende meiner Ausführungen komme, möchte ich noch auf zwei erfreuliche Auszeichnungen hinweisen, die wir erhalten haben. Sie zeigen, dass unsere gute Marktstellung auch von objektiver Seite anerkannt wird.

Unsere österreichische Tochtergesellschaft Sto Ges.m.b.H. wurde 2025 als eines der fünf besten Unternehmen des Landes für den Staatspreis Unternehmensqualität nominiert. Diese Auszeichnung wird seit 30 Jahren vom Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus gemeinsam mit Quality Austria vergeben. Sie würdigt Unternehmen und Organisationen, die mit ganzheitlicher Qualität, Innovationskraft und exzellenter Führungskultur überzeugen.

Die feierliche Preisverleihung für die Finalisten fand Anfang Juni 2025 in Wien statt, wobei die Jury in ihrer Begründung vor allem das klare strategische Profil von Sto mit Fokus auf Nachhaltigkeit, Innovation und Kundenzentrierung bis hin zur aktiven Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung würdigte. Besonders hervorgehoben wurde außerdem die gelebte Führungskultur.

Die zweite Anerkennung, die ich erwähnen möchte, ist der Titel „Weltmarktführer für Wärmedämm-Verbundsysteme“, den wir bereits zum siebten Mal erhalten haben. Ausgezeichnet werden hier Mittelständler, die auf

wachstumsstarken Marktfeldern aktiv sind, in Innovationen investieren und international agieren. Weitere Faktoren sind eine solide Finanzstruktur sowie die Strahlkraft der Marke. Die siebte Auszeichnung in Folge zeigt, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch unter schwierigen Rahmenbedingungen auf höchstem Niveau arbeiten, und belegt unsere gute Marktposition.

Meine Damen und Herren, zum Schluss noch eine persönliche Anmerkung: Zum Jahresende 2025 hat sich Michael Keller nach über 33 Jahren in der Sto-Gruppe in den Ruhestand verabschiedet. Er war zuletzt stellvertretender Vorstandsvorsitzender und hat unser Unternehmen geprägt - durch seine Marktkenntnis, seine enge Verbundenheit mit unseren Zielgruppen und seine große Kompetenz. Der gesamte Vorstand und ich persönlich danken ihm herzlich für seine Verdienste und wünschen ihm alles Gute für seine Zukunft. Mit seinem Ausscheiden hat sich der Vorstand der STO Management SE auf drei Personen verkleinert, die Aufgaben von Michael Keller wurden auf die anderen Mitglieder verteilt.

Schlusschart

Im ersten Teil meiner Rede habe ich den Internationalen Währungsfonds mit der Aussage „...im Moment sehen wir mehr Risiken als Aufwärtspotenzial...“ zitiert. Bei Sto ist es nach wie vor vorhanden – das Potenzial für ertragreiches Wachstum. Sowohl in unseren Märkten als auch in unserem Unternehmen. Die Sto-Gruppe hat leistungsstarke Menschen und ein stabiles Fundament. Wir schöpfen aus 70 Jahren Unternehmenshistorie und blicken konsequent in die Zukunft. Ich bin mir sicher, dass wir auch die aktuellen Herausforderungen zusammen meistern.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Vertrauen.