

# Rede zur Hauptversammlung

Merck KGaA | Darmstadt, 24. April 2026



**Belén Garijo**

Vorsitzende der  
Geschäftsleitung  
der Merck KGaA

The Merck logo, consisting of the word "MERCK" in a bold, pink, sans-serif font.

## **„Was Merck wirklich auszeichnet, ist die Widerstandsfähigkeit und der Mut, weiter in die Zukunft zu investieren.“**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich darf Sie recht herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung von Merck begrüßen. Der heutige Tag ist für mich ein besonderer Moment, denn ich wende mich heute zum letzten Mal als Vorsitzende der Geschäftsleitung an Sie. Deshalb möchte ich heute auf meine Zeit in diesem bemerkenswerten Unternehmen zurückblicken und meine Gedanken mit Ihnen teilen.

Als ich im Mai 2021 den Vorsitz der Geschäftsleitung übernahm, befand sich unsere Welt im Ausnahmezustand – ausgelöst durch eine globale Pandemie. Lieferketten waren unterbrochen, ganze Branchen in ihren Grundfesten erschüttert. Unser Privatleben wurde auf den Kopf gestellt und unsere Teams waren mit Isolation und Unsicherheit konfrontiert. Eine Zeit beispielloser Volatilität hatte begonnen.

Genau in diese Gemengelage fiel mein Amtsantritt als Vorsitzende der Geschäftsleitung. Während ich damit beschäftigt war, Merck durch die Pandemie zu navigieren, stellte ich mir eine zentrale Frage: Wie soll das Unternehmen in fünf

Jahren aussehen? Sicherlich nicht wie ein Unternehmen im Post-Krisenmodus. Merck sollte sich resilienter, mit gestärkter Innovationskraft und geeinter präsentieren.

Diesen Weg haben wir gemeistert, worauf ich heute sehr stolz bin. Im Folgenden möchte ich die Meilensteine unserer Transformation, unseres Wachstums und unseres Zusammenwachsens als „One Merck“ noch einmal Revue passieren lassen. Im Kern geht es darum, wie wir das Fundament für die Zukunft von Merck gelegt haben.

Die Pandemie konfrontierte uns anfangs vor allem mit logistischen und geografischen Herausforderungen. In Echtzeit wurde uns vor Augen geführt, wie fragil das Geflecht globaler Abhängigkeiten geworden war.

Besonders deutlich zeigte sich das an unseren Lieferketten, die am Limit waren.

In dieser kritischen Phase trafen wir eine richtungsweisende Entscheidung. Anstatt uns mit kurzfristigen Maßnahmen zu

begnügen, wollten wir unsere Präsenz grundlegend neu ausrichten. Also begannen wir damit, die Regionalisierung unserer Produktion und unserer Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten nach dem Prinzip „in der Region, für die Region“ zu forcieren.

Über 7 Milliarden Euro haben wir seitdem in den Bau neuer und den Ausbau bestehender Standorte weltweit investiert.

Unsere heutige Welt befindet sich im Umbruch. Vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen und komplexer Handelsbeziehungen hat sich unsere damalige Entscheidung als goldrichtig erwiesen und uns einen deutlichen Wettbewerbsvorteil verschafft. Durch diese Regionalisierung gepaart mit unserem branchenübergreifenden Geschäftsmodell und unserer talentierten Belegschaft haben wir Merck zu einem widerstandsfähigen Unternehmen entwickelt, das in einer fragmentierten Welt erfolgreich bestehen kann.

Bei der Stärkung unserer Resilienz ging es in erster Linie darum, wie wir operativ arbeiten. Doch um Merck wirklich stärker zu machen, mussten wir auch mutige Entscheidungen darüber treffen, was wir künftig tun wollen.

Uns war klar: Langfristig entscheidet sich unser Erfolg in Märkten mit hohem Wachstumspotenzial. Ebenso ist er davon abhängig, ob wir in der Lage sind, die bahnbrechenden Innovationen von morgen aktiv mitzugestalten. Um diesen Anspruch zu verwirklichen, mussten wir unsere Mittel gezielt dort investieren, wo die Wissenschaft von morgen geprägt wird.

Wir haben daher unsere Geschäfte unter die Lupe genommen und jene zukunftssträchtigen Bereiche identifiziert, in denen wir attraktive Chancen für langfristiges Wachstum sehen: Bioprocessing, Seltene Erkrankungen und Künstliche Intelligenz.

Bioprocessing revolutioniert den Prozess von der Wirkstoffforschung bis zur Bereitstellung einer Therapie für die Patienten. Mit dem Verfahren lassen sich Entwicklungszyklen verkürzen und die Markteinführung immer komplexerer Medikamente beschleunigen. Die kürzlich abgeschlossene Akquisition des Chromatografie-Geschäfts von JSR Life Sciences stärkt unsere Position in diesem Bereich. Chromatografie spielt bei der Arzneimittelherstellung eine Schlüsselrolle, denn sie dient dazu, Moleküle aufzureinigen und zu trennen.

Im Unternehmensbereich Healthcare setzen wir strategisch nicht länger auf potenzielle Blockbuster. Sie werden sich vielleicht daran erinnern, dass wir in jüngster Vergangenheit

Rückschläge bei zwei Wirkstoffen in der klinischen Phase 3 verzeichnen mussten. Rückschläge wie diese gehören jedoch zum Wesen des Pharmageschäfts. Für uns waren sie eher ein richtungsweisendes Signal: Wenn wir als mittelgroßer Akteur der Pharmabranche auf nachhaltige Weise wachsen und für die betroffenen Patientinnen und Patienten entscheidende Verbesserungen erzielen wollen, müssen wir unseren Fokus schärfen.

Deshalb legen wir den Schwerpunkt ganz gezielt auf den Bereich Seltene Erkrankungen, wo neue Therapieoptionen dringend benötigt werden. Die Übernahme von SpringWorks fügt sich hervorragend in unsere überarbeitete Strategie. Das Biopharmaunternehmen mit Sitz in den USA trägt mit seinen zwei zugelassenen Therapien für seltene Erkrankungen unmittelbar zum Wachstum unseres Geschäfts bei. Mit Pimicotinib zur Behandlung des tenosynovialen Riesenzelltumors (TGCT) haben wir ein weiteres Medikament in unser Portfolio aufgenommen. Die Vermarktungsrechte haben wir von unserem chinesischen Partner Abbisko erworben. Damit umfasst unser Portfolio für seltene Erkrankungen nun drei zugelassene Medikamente. Und wir verfügen über ideale Voraussetzungen, um eine fokussierte Pipeline an vielversprechenden Wirkstoffen für seltene Erkrankungen aufzubauen und damit nachhaltiges Wachstum in unserem Healthcare-Geschäft zu erzielen.

Nun zu einer Technologie, die unseren Alltag und Branchen weltweit revolutioniert: künstliche Intelligenz (KI). Um das durch KI-Anwendungen getriebene Nachfragepotenzial nach leistungsfähigen Mikrochips und modernsten Verfahren des Halbleiter-Packagings zu nutzen, haben wir die Ausrichtung unseres Unternehmensbereichs Electronics auf Halbleiter geschärft. Ein entscheidender strategischer Schritt in diese Richtung war der Verkauf von Surface Solutions und die Übernahme von Unity-SC, einem Anbieter von Mess- und Prüftechnik für die Halbleiterbranche. Wir sind dadurch sehr gut aufgestellt, um die stark steigende Nachfrage nach Hochleistungschips in wichtigen Wachstumsfeldern zu bedienen.

Seit 2021 haben wir eine Reihe gezielter strategischer Portfoliomaßnahmen im Wert von über 4 Milliarden Euro umgesetzt – Zukäufe ebenso wie Veräußerungen. Außerdem sind wir zahlreiche Kooperationen in zukunftssträchtigen Wachstumsfeldern eingegangen. Heute befinden wir uns in einer starken Ausgangsposition – mit Fokus auf drei Wachstumstreiber: die Geschäftseinheiten Process Solutions im Unternehmensbereich Life Science, Seltene Erkrankungen im Unternehmensbereich Healthcare und Semiconductor Solutions im Unternehmensbereich Electronics. Alle drei

zusammen werden mittelfristig bis zu 80 % unseres künftigen Wachstums generieren.

Darüber hinaus entwickeln wir unsere Strukturen in unseren Unternehmensbereichen und Konzernfunktionen weiter, um die sich uns bietenden Chancen voll ausschöpfen zu können. Getreu unseres Anspruchs, Kunden und Patienten stets in den Mittelpunkt zu stellen, vereinfachen wir unsere Prozesse und Schnittstellen. Denn nur so können wir schneller handeln und klarere Entscheidungen treffen. Gleichzeitig wirtschaften wir mit Bedacht, um den nötigen Spielraum für ambitionierte Investitionen in die Innovationen und Fähigkeiten zu schaffen, die für unsere Zukunft entscheidend sein werden.

Mit diesen Maßnahmen machen wir Merck fit für die nächste Wachstumsphase.

In den vergangenen Jahren haben wir eindrucksvoll unter Beweis gestellt, was Merck wirklich auszeichnet: Widerstandsfähigkeit und der Mut, weiter in die Zukunft zu investieren. Die Pandemie bescherte unserem Life-Science-Geschäft außergewöhnlich hohe Umsätze. Umso herausfordernder war die sogenannte Covid-Klippe, als die Nachfrage nach dem Ende der Corona-Pandemie abrupt abfiel. Dank des unermüdlichen Einsatzes unseres Merck-Teams schafften wir im Jahr 2024 die Wende. Das war angesichts eines hart umkämpften und volatilen Marktumfelds alles andere als selbstverständlich.

Als Reaktion auf diese Volatilität – ich habe es eingangs schon erwähnt – haben wir damals einen fünfjährigen Transformationsprozess eingeleitet. Wie unsere Finanzergebnisse deutlich belegen, tragen unsere Anstrengungen Früchte: Von 2020 bis 2025 sind unsere Umsatzerlöse um 20 %, das EBITDA pre um 17 %, der operative Cashflow um 13 % und der Gewinn je Aktie um 31 % gestiegen. Die Dividende pro Aktie legte sogar um 57 % zu.

Gleichzeitig sind wir auf unserem Weg zur Klimaneutralität einen großen Schritt vorangekommen: Seit 2020 haben wir die direkten Treibhausgasemissionen und die Emissionen durch zugekaufte Energie um 60 % senken können. 64 % unseres eingekauften Stroms stammt aus erneuerbaren Energiequellen – damit kommen wir unserem Ziel von 80 % bis 2030 immer näher.

Nichts davon wäre ohne Ihr Vertrauen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, das Engagement unserer Belegschaft und die Unterstützung unserer Partner und Kunden möglich gewesen. Dafür bin ich äußerst dankbar.

Lassen Sie uns nun einen genaueren Blick darauf werfen, wie sich diese Transformation in unseren Geschäftszahlen des Jahres 2025 niedergeschlagen hat. Die Umsatzerlöse legten organisch um 3,1 % auf 21,1 Milliarden Euro zu. Das EBITDA pre betrug 6,1 Milliarden Euro – bezogen auf die Umsatzerlöse entspricht das einer Marge von 28,9 %. Diese Ergebnisse haben wir trotz erheblichen Gegenwinds durch Währungsschwankungen sowie unter Berücksichtigung von Effekten aus dem strategischen Umbau unseres Portfolios erzielt. Unsere drei Unternehmensbereiche haben sich mit ihren jeweiligen Entwicklungen gegenseitig ergänzt und so das Gesamtergebnis geprägt.

Lassen Sie mich mit Life Science beginnen. Der Markt bleibt hochattraktiv – trotz des zeitweiligen Gegenwinds. Auf lange Sicht werden demografische Trends wie die alternde Weltbevölkerung und der erweiterte Zugang zu Gesundheitsversorgung die Nachfrage nachhaltig antreiben. Angesichts sich kontinuierlich verändernder Kundenerwartungen setzen wir auf neue Technologien wie Automatisierung und Robotik, um unsere Position zu stärken und künftiges Wachstumspotenzial zu nutzen.

Wir haben unsere etablierte Marktstellung als ein führender Anbieter in der Life-Science-Branche weiter gefestigt. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen unterstützen wir Kunden unter anderem aus den Bereichen Forschung, Diagnostik, Arzneimittelentwicklung, Produktion und Prüfwesen. Wir helfen dabei, Therapien und Impfstoffe schneller verfügbar zu machen. Der Unternehmensbereich erzielte ein organisches Umsatzwachstum von 4,0 %, woran die Geschäftseinheit Process Solutions mit einem zweistelligen organischen Zuwachs maßgeblichen Anteil hatte. Hier haben wir nicht nur die Übernahme des Chromatographie-Geschäfts von JSR Life Sciences vorangetrieben, sondern auch einen neuen Betrieb im irischen Blarney eröffnet. Mit dieser Investition von 150 Millionen Euro wollen wir unsere Produktionskapazitäten für essenzielle Filtrationsgeräte steigern, die für die Herstellung lebensverändernder Therapien benötigt werden. Außerdem haben wir ein neues kundenzentriertes Betriebsmodell entwickelt, das im Januar 2026 in Kraft getreten und auf drei Geschäftseinheiten ausgerichtet ist: Process Solutions, Discovery Solutions und Advanced Solutions.

Im Unternehmensbereich Healthcare erzielten wir ein organisches Wachstum von 3,7 %, zu dem alle wesentlichen Geschäftseinheiten mit ihrer starken Entwicklung beigetragen haben. Bei unseren etablierten Medikamenten wie Mavenclad und Erbitux konnten wir die Profitabilität weiter optimieren. Zugleich bilden unsere Geschäftseinheiten

Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Stoffwechselstörungen & Endokrinologie (CM&E) sowie Fertilität ein solides Fundament zur Cashflow-Generierung. Über 100 Millionen Patientinnen und Patienten wurden im zurückliegenden Geschäftsjahr mit den zugelassenen Medikamenten unseres Portfolios versorgt. Die strategische Bedeutung der Übernahme von SpringWorks für unser Portfolio habe ich bereits erwähnt. Ihre zwei zugelassenen Medikamente für seltene Tumoren, Osgiveo and Gomekli, entwickeln sich wie erwartet. Zusammen mit den jüngsten regulatorischen Fortschritten von Pimicotinib in China und den USA entwickelt sich die Geschäftseinheit Seltene Erkrankungen zu einem unserer Hauptwachstumstreiber.

Electronics zeigte eine resiliente Entwicklung mit nur leichtem organischen Umsatzrückgang von 0,6 %. Kräftige Wachstumsimpulse setzte hier das Geschäft Semiconductor Materials, das von der wachsenden strukturellen KI-Nachfrage profitierte. Es erzielte ein organisches Umsatzplus von 8,2 %. Um unsere Position und Präsenz in diesem strategischen Wachstumsbereich zu stärken, haben wir in den vergangenen Jahren weltweit kräftig investiert. Erst kürzlich wurde der Mega-Standort von Semiconductor Solutions in Taiwan eingeweiht, in den wir 500 Millionen Euro investiert haben. Die Umsatzerlöse der Geschäftseinheit Optronics bewegten sich auf Vorjahresniveau. Zu dieser Entwicklung trug auch die Übernahme von Unity-SC bei.

Angesichts der soliden Gesamtergebnisse schlagen wir im Rahmen der heutigen Hauptversammlung eine Dividende analog zum Vorjahr von 2,20 Euro je Aktie vor. Das 15. Jahr in Folge schütten wir damit eine steigende oder gleichbleibende Dividende aus – ein Zeichen der Wertschätzung für Ihre kontinuierliche Unterstützung, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Wenn wir von Wachstum sprechen, geht es uns nicht allein um Finanzzahlen. Das Wachstum des Unternehmens ist untrennbar mit der Weiterentwicklung unserer Belegschaft verbunden. Davon sind wir fest überzeugt. Deshalb investieren wir bewusst in den **Kompetenzaufbau im Unternehmen** und die persönliche Weiterentwicklung unserer Belegschaft, um so für geschäftliches Wachstum zu sorgen.

Dazu haben wir konkrete Initiativen ins Leben gerufen:

- Als Erstes möchte ich unsere KI-gestützte Plattform myGrowth nennen. Sie bietet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Echtzeit-Zugriff auf Stellenausschreibungen, Mentoring-Angebote, Growth Assignments und maßge-

schneiderte Entwicklungsmöglichkeiten. Seit ihrer Einführung im Jahr 2024 sind über die Plattform schon mehr als 1000 Stellen intern besetzt worden.

- Eine weitere Initiative sind unsere Global Development Weeks. Konzipiert und durchgeführt von unseren talentierten Kolleginnen und Kollegen, bietet das unternehmensweite Programm lokale und globale Lernangebote für unsere gesamte Belegschaft. Im vergangenen Jahr umfasste das Angebot 650 Lerninhalte, die während der Laufzeit des Programms in 15 Sprachen präsentiert wurden.
- Schließlich möchte ich noch unser Leadership Growth Forum als drittes Beispiel anführen. Dabei handelt es sich um eine Plattform, die gezielt für unsere Führungskräfte entwickelt worden ist. Sie vermittelt ihnen die benötigten Kompetenzen, um ihre Teams sicher durch Zeiten der Ungewissheit führen zu können. Wie die Umfrageergebnisse hierzu zeigen, würden 95 % der Teilnehmenden das Angebot weiterempfehlen.

Die oben skizzierten Investitionen in unsere Weiterentwicklung zahlen sich bereits aus. Das Leistungsniveau unserer Beschäftigten ist außergewöhnlich. Beispiele hierfür wurden bereits im Zusammenhang mit unserem Transformations- und Wachstumsprozess erwähnt und sprechen alleamt für sich. Damit bleibt nur eine folgerichtige Botschaft an unsere Belegschaft: Vielen Dank für Ihr Engagement. Sie sind diejenigen, die unsere Ziele in die Realität umsetzen. Mit Kleinem bewegen wir gemeinsam Großes.

Transformation und Wachstum erreicht man nicht mit Silo-denken. Unsere heutige Position verdanken wir unserem Schulterschluss: Wir haben unsere Kräfte gebündelt und konsequent ein gemeinsames Ziel verfolgt.

Vor vier Jahren machten wir uns daran, den wahren Charakter dieses Unternehmens in Worte zu fassen – jene Balance zwischen jahrhunderterlanger Tradition und grenzenloser Zukunftsfreude. Heraus kam ein kraftvoller Slogan, der uns alle antreibt: Neues entdecken. Die Menschheit voranbringen.

Wir wollen Pionierarbeit leisten und neuen Entdeckungen den Weg bereiten, die anderen verborgen bleiben. So wollen wir das Leben für Menschen auf der ganzen Welt, die wir wahrscheinlich nie kennenlernen werden, entscheidend verbessern. Diese Vision ist das Bindeglied, das unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit vereint. Wir wissen aber auch, dass eine Vision allein nicht reicht. Um wirklich eine Einheit zu bilden, bedarf es einer bestimmten Denkweise gepaart mit einer robusten Unternehmensstruktur.

Genau dieses Fundament haben wir über die vergangenen Jahre aufgebaut.

Nehmen wir das Projekt „Organ-on-a-Chip“ als Beispiel. Teams von Electronics und Life Science haben ihre Kräfte gebündelt, um gemeinsam High-Tech-Systeme zu entwickeln, die menschlichen Organen nachempfunden sind. Die bahnbrechende Technologie macht es möglich, Wirkstoffkandidaten direkt in diesen Mini-Organmodellen, die mit echten menschlichen Zellen bestückt sind, zu testen. Tierversuche werden dadurch überflüssig. Durch die Symbiose unseres Know-hows im Bereich Halbleitermaterialien mit unserer Expertise in der Humanbiologie können wir potenzielle neue Wirkstoffe schneller und mit größerer Sicherheit identifizieren. Die Vorteile sind vielfältig. Das macht die Technologie zu einem Gewinn für die Wissenschaft, für den Tierschutz und vor allem für die Patientinnen und Patienten.

Dies ist ein Paradebeispiel aus der Praxis für das enorme Potenzial, wenn wir als One Merck gemeinsam an einem Strang ziehen. Die Weichen sind gestellt. Jetzt können wir einen Gang zulegen und mit voller Fahrt in unsere gemeinsame Zukunft steuern.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, in den vergangenen fünf Jahren haben wir Merck zu dem Unternehmen gemacht, wie Sie es heute kennen: ein Unternehmen mit einer klar definierten Strategie für zukünftiges Wachstum, einer robusten Pipeline und stärkerer Widerstandskraft und Einheit als je zuvor. Ich hatte das Privileg, das Unternehmen als Vorsitzende der Geschäftsleitung durch diese Zeit zu führen.

So wie sich Merck wandelt und weiterentwickelt, so ist das auch in unserer Geschäftsleitung der Fall. Im Rahmen unserer letzten Hauptversammlung habe ich Ihnen Danny Bar-Zohar, Khadija Ben Hammad und Jean-Charles Wirth als neue Geschäftsleitungsmitglieder vorgestellt.

Heute folgt mit Benjamin Hein ein weiterer Neuzugang, worüber ich mich sehr freue. Ich habe Ben Hein in den vergangenen Jahren als Führungskraft mit strategischem Weitblick und starker Verbundenheit zu unseren Kunden und Teams erlebt. Ob bei Electronics oder Life Science – mit seinem internationalen Erfahrungsschatz hat er stets Entscheidendes in unserem Unternehmen bewirkt. Am 1. Mai rückt er in die Geschäftsleitung auf und übernimmt die Leitung des Unternehmensbereichs Electronics von Kai Beckmann, unserem derzeitigen stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsleitung, der, wie Sie bereits wissen, am 1. Mai den Vorsitz der Geschäftsleitung übernehmen wird.

Wir haben in den vergangenen Monaten eng zusammengearbeitet, um diesen Wechsel vorzubereiten und dafür zu sorgen, dass dieses neue Kapitel in der Unternehmensgeschichte auf starkem Fundament fußt. Wir kennen und schätzen uns seit vielen Jahren. Diese Vertrauensbasis ist in der Übergangsphase nochmals gewachsen.

Kai Beckmann kennt das Unternehmen wie seine Westentasche. Deshalb bin ich mir sicher, dass Merck unter seiner Führung die Grundlagen, die wir gemeinsam geschaffen haben, weiter ausbauen und die vor uns liegenden Chancen ergreifen wird. Kai, komme bitte zu mir auf die Bühne, um selbst ein paar Worte zu sagen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich blicke hier und heute mit Dankbarkeit und Stolz auf die vergangenen Jahre zurück.

Gemeinsam haben wir unsere Strategie konkretisiert, unsere Pipeline gestärkt und die Zusammenarbeit unserer Unternehmensbereiche vertieft. Mit dem soliden Fundament, das wir geschaffen haben, unserer ehrgeizigen Zielsetzung und langfristigen Ausrichtung ist Merck gut gerüstet für die nächste Etappe auf seinem Weg in die Zukunft.

Ich könnte nicht stolzer sein, ein Unternehmen genau wie dieses an meinen Nachfolger zu übergeben.

Ich möchte mich bei Ihnen allen bedanken für Ihr Vertrauen, die partnerschaftliche Zusammenarbeit und Ihren unermüdelichen Einsatz für dieses Unternehmen.

