A. An unsere Aktionäre

Schreiben des Vorstands

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir befinden uns inmitten einer bewussten Transformation unseres Unternehmens. Dieser Prozess bringt Trade-Offs mit sich, die in unseren heute ausgewiesenen Ergebnissen sichtbar sind. Wir haben uns bewusst für diese Trade-Offs entschieden, um das Unternehmen auf langfristigen Erfolg ausrichten zu können.

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Lieferkette, unser Produktionsnetzwerk, unsere Kundengewinnungsstrategie und unser Produktangebot grundlegend überarbeitet. Zentral ist dabei unsere Entscheidung, von Neukundenvolumen mit niedrigem ROI Abstand zu nehmen. Wir haben deshalb die Zielvorgaben bezüglich der Marketing-Rendite erhöht und Kapital aus der Kundenakquise und den Fixkosten in das Produkt umgeleitet. Mit diesem strukturierten Vorgehen stärken wir das Fundament unseres Geschäfts, auch wenn dies kurzfristig mit Abstrichen beim ausgewiesenen Wachstum einhergeht. Unser Ziel ist es, langfristig eine bessere Umsatzqualität und höhere Margen zu erzielen. Im Segment Kochboxen haben wir dieses Ziel bereits weitgehend erreicht: Der überwiegende Anteil des Umsatzes in diesem Segment stammt heute von unserer langjährigen und margenstarken Kundenbasis. Im Segment Fertiggerichte („Ready-to-Eat“, „RTE“) bewegen wir uns in eine ähnliche Richtung und haben bereits starke Fortschritte erzielt.

Trotz erheblicher Anlaufkosten für unsere neue Factor-Europe-Produktionsstätte und der Auswirkungen von Winterstürmen im ersten Quartal, stiegen im ersten Halbjahr 2026 die RTE-AEBITDA-Margen um einen Prozentpunkt im Vergleich zum Vorjahr. Für das Gesamtjahr zeichnet sich eine Rückkehr zu einem positiven AEBITDA ab, da ein stetig wachsender Teil unserer Erlöse durch treue Bestandskunden generiert wird.

Auf Basis unseres Effizienzprogramms haben wir die finanziellen Mittel freigesetzt, um eine ambitionierte Innovationsagenda voranzutreiben, die alle Aspekte unseres Unternehmens umfasst – vom Kernprodukt über unsere digitalen Apps bis hin zu unseren Fulfilment- und Beschaffungsprozessen. Dahinter steht immer die Ambition, den Mehrwert für unsere Kunden zu erhöhen und unseren adressierbaren Gesamtmarkt zu erweitern. Lassen Sie es mich verdeutlichen: Mit einer begrenzten Anzahl an Mahlzeiten, einer engen kulinarischen Auswahl und unzureichend differenzierten Formaten lässt sich nur eine begrenzte Anzahl langfristiger Kunden erreichen. Im Gegensatz dazu werden wir mit dem Produktangebot und Leistungsversprechen, die wir in den vergangenen 12 Monaten aufgebaut haben, die für uns relevante Basis an langfristigen Kunden erheblich erweitern.

Wir haben in den vorherigen Schreiben an die Aktionäre immer wieder betont, dass ein besseres Kundenerlebnis der einzige nachhaltige Weg zurück zum Wachstum für ein Lebensmittelunternehmen ist. Wir haben unsere wöchentlichen Menüs deutlich ausgeweitet. Wir haben die Portionsgrößen bei Proteinen und Gemüse in vielen Märkten erhöht. Wir haben eine deutlich breitere Auswahl an neuen und spannenden Zutaten eingeführt. Wir haben neue Landesküchen ergänzt, die sich unsere Kunden von uns gewünscht haben. Für Factor US haben wir einen größeren Teil unseres Menüs GLP-1-freundlichen Gerichten gewidmet, die auf starke Resonanz gestoßen sind. Insgesamt ist das Produkt, das wir heute anbieten, deutlich besser als jenes, mit dem wir in das Jahr gestartet sind. Das ist eine unbestreitbare Tatsache. Was wir dabei gelernt haben, ist ermutigend – und dies ist der Aspekt, der mir in diesem Schreiben besonders wichtig ist: Menüerweiterung funktioniert, wenn sie in der richtigen Qualität und mit dem richtigen Service-Level umgesetzt wird. Kunden schätzen die neuen Zutaten und die neue kulinarische Breite. Sie schätzen die kreativen Partnerschaften, die wir rund um das Menü aufgebaut haben. Vereinfacht gesagt bieten wir unseren Kunden heute mehr als noch vor 12 Monaten an, und das spiegelt sich in ihrer Reaktion wider. Den Erfolg sehen wir an Rekordwerten bei der Kundenzufriedenheit, besseren Bestellraten und einem höheren durchschnittlichen Bestellwert, was zu einem deutlichen Anstieg des Nettoumsatzes je Kunden führt.

Wie zu erwarten, ist dieser Effekt in jenen Märkten, in denen Produktverbesserungen als Erstes eingeführt wurden – wie den USA und den nordischen Märkten –, bereits deutlich stärker ausgeprägt. Das bestärkt uns bezüglich des weiteren Verlaufs des Programms.

Innovation in diesem Tempo erreicht jedoch nicht vom ersten Tag an volle Effizienz. Neue Zutaten verursachen in der Beschaffung zunächst höhere Kosten, bevor das dahinterstehende Volumen skaliert ist. Die Einführung neuer Landesküchen erfordert einige Überarbeitungszyklen, bevor die Kundenerwartungen hinsichtlich Authentizität und Qualität erfüllt sind. Die Handhabung einer deutlich höheren Anzahl von Zutaten und Mahlzeiten erhöht die Fulfilment-Komplexität, bis die Neuerungen vollständig in bestehende Abläufe integriert wurden. Aus genau diesen Gründen haben wir gewartet, bis das Effizienzprogramm echte, verlässliche Einsparungen freigesetzt hatte, bevor wir diesen Investitionszyklus gestartet haben. Im ersten Halbjahr 2026 haben wir eine steile Lern- und Anlaufkurve durchlaufen, die sich vorübergehend negativ auf die Deckungsbeitragsmargen ausgewirkt hat: Die temporären Ineffizienzen, die wir im ersten Halbjahr 2026 absorbiert haben, waren im Rahmen der bewussten Entscheidung einkalkuliert, das Kundenerlebnis deutlich aufzuwerten.

Was wir nicht erwartet hatten, war eine anhaltende Reihe unterschiedlicher makroökonomischer Gegenwindfaktoren, die den Kostendruck im ersten Halbjahr 2026 zusätzlich verstärkten. Die USA wurden vom schwersten Wintersturm seit 75 Jahren getroffen, der unser Fulfilment-Netzwerk und unsere Lieferungen wochenlang beeinträchtigte. Europa verzeichnete in mehreren Märkten ebenfalls extreme Wetterereignisse. Der Krieg im Iran trieb die Kraftstoffzuschläge in unserem gesamten Netzwerk in die Höhe und ließ die globalen Düngemittelpreise sprunghaft ansteigen. Unsere schlankere und lokalere Wertschöpfungskette schützt uns strukturell besser als die meisten Lebensmittelhändler – dennoch haben sich einige dieser Belastungen unweigerlich auf unsere Gewinn- und Verlustrechnung ausgewirkt.

Wir orientieren unsere Marketingausgaben an strikten Renditeschwellenwerten. Das funktioniert am besten, wenn wir die erwartete Rendite mit hoher Zuversicht modellieren können. Dieses Modell hängt zum Teil davon ab, dass die Kostenbasis in den kommenden Quartalen gut vorhersehbar ist. Wenn makroökonomische Gegenwindfaktoren die Kosten unvorhersehbar machen, bedeuten aggressive Ausgaben in diesem unsicheren Umfeld, dass wir Kunden zu Kosten gewinnen, die wir nicht zuverlässig prognostizieren können. Als datengetriebenes Unternehmen haben wir hier gelernt, Zurückhaltung zu üben, auch wenn dies auf Kosten des Volumenwachstums geht. Entsprechend sanken die Marketingausgaben im ersten Halbjahr 2026 erneut, zusätzlich zu einem bereits erheblichen Rückgang im Vorjahr. Im aktuellen Umfeld stark in Wachstum und Marketing zu investieren, ist nach unserer Einschätzung derzeit die falsche Entscheidung – und wir haben im zweiten Quartal 2026 bereits entsprechend gehandelt. Wir planen, die Situation während der bevorstehenden Back-to-School-Saison neu zu bewerten.

Vor diesem Hintergrund gehen wir mit großer Umsicht in das zweite Halbjahr 2026 und passen unsere Produktinvestitionspläne entsprechend an. Im Segment Kochboxen, liegt uns bereits Evidenz vor, dass Produktverbesserungen funktionieren. Hier werden wir weiter investieren. Wo wir noch keine langfristigen Daten haben, die die Rendite rechtfertigen, pausieren oder verlangsamen wir die Investitionen in das Produkt, anstatt davon auszugehen, dass sie sich automatisch auszahlen werden. Das ist die konsequente Disziplin, die wir bei der Umsetzung unserer „Refresh“-Strategie walten lassen.

Für RTE werden wir dieselbe Sorgfalt auf unsere Produktinvestitionspläne anwenden und Effizienzsteigerungen in unserem Netzwerk vorantreiben. Wir sind nach wie vor von den Wachstumsaussichten in Europa überzeugt, insbesondere nach dem erfolgreichen Start unserer neuen Produktionsstätte. Wir planen, die Umsätze in diesem Segment durch eine Ausweitung unseres Angebots im Einzelhandel weiter zu diversifizieren.

All das ändert nichts an unserer Überzeugung, dass die grundlegende Produktarbeit richtig ist. Sie wird uns helfen, den adressierbaren Gesamtmarkt zu verbreitern und den Mehrwert für unsere Kunden zu erhöhen. Unser Angebot ist heute wettbewerbsfähiger als zu Beginn des Jahres 2026 oder zu irgendeinem Zeitpunkt davor. Und mit dem Mehrwert, den wir auf die Tische unserer Kunden bringen, haben wir unser Angebot auch real erschwinglicher gemacht. Neben den Verbesserungen unseres Produktangebots haben wir zudem neue digitale Funktionen entwickelt, die unseren Kunden helfen, mehr aus jeder Bestellung herauszuholen.

So haben wir beispielsweise umfassende Updates unserer Personalisierungs-Engines ausgerollt. Auf Basis von Onboarding-Fragebögen, Lebensmittelprofilen der Kunden und vergangenen Bestelldaten können wir die richtigen Mahlzeiten für den jeweiligen Kunden in unseren erweiterten Menüs identifizieren – für eine einfachere Navigation und besser passende Gerichte. Außerdem haben wir unser HelloFresh “Kochbuch” skaliert, ein digitales Tool, mit dem Nutzer jedes Gericht, das sie in sozialen Medien sehen, in eine HelloFresh-ähnliche Rezeptkarte mit Schritt-für-Schritt-Kochanleitung umwandeln können. Hier verzeichnen wir bereits ermutigende erste Anzeichen: Seit dem Launch wurden bereits über 3 Millionen Rezepte im “Kochbuch” gespeichert.

Wir sind überzeugt, dass es uns diese Initiativen in ihrer Gesamtheit ermöglichen werden, über die von uns bereitgestellten Mahlzeiten hinaus zusätzlichen Mehrwert zu schaffen. Das übergeordnete Ziel dabei ist es, weitere digitale Funktionen zu entwickeln, die von unseren aktiven Kunden geschätzt werden und sowohl potenziellen als auch ehemaligen Nutzern einen Grund geben, im HelloFresh-Ökosystem zu bleiben.

Abschließend möchten wir festhalten, dass wir ein wirklich starkes Produkt haben. Nun kommt es darauf an, unsere Kostendisziplin in den Treibstoff umzuwandeln, mit dem wir neue Kunden gewinnen. Sie haben es verdient, unser Produkt auszuprobieren.

Vielen Dank, dass Sie uns durch ein Halbjahr begleitet haben, das unsere Geduld ebenso auf die Probe gestellt hat wie unsere betrieblichen Abläufe.

Berlin, den 12. August 2026

Dominik Richter	**Edward Boyes**	**Fabien Simon**	**Assaf Ronen**
Vorstandsvorsitzender	Vorstandsmitglied	Vorstandsmitglied	Vorstandsmitglied