Yatırımcı Sunumu

Sürdürülebilir, Dijital, Ölçeklenebilir

EMEA Bölgesi'nde En Yüksek Düzeyde Takdir Edilen Şirket

Extel 2026

EKİM 2026

Yasal Sorumluluk Sınırı

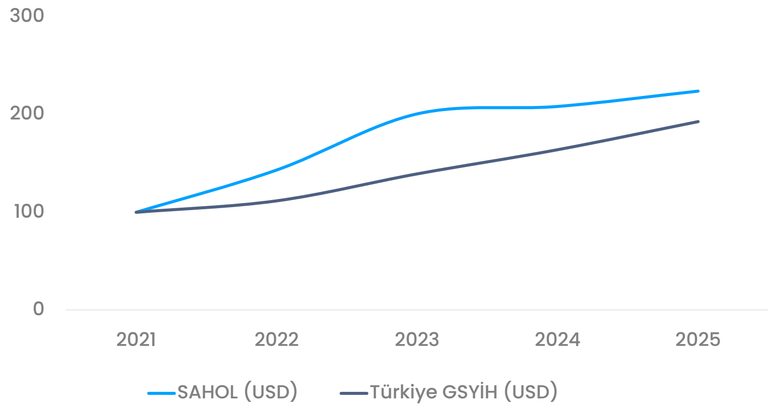
Bu sunumda yer alan bilgiler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Holding”) tarafından güvenilir olduğuna inandığı kaynaklardan toplanan bilgiye dayanmaktadır ancak Holding sunumda yer alan bu bilgilerin doğruluk ve eksiksizliğini garanti etmemektedir. Bu sunumda ileriye dönük bazı görüş ve tahmini rakamlar yer almaktadır. Bunlar şirket yönetiminin gelecekteki duruma ilişkin şu andaki görüşlerini yansıtmaktadır ve belli varsayımları içermektedir. Ancak gerçekleşmeler, ileriye dönük görüşleri ve tahmini rakamları oluşturan değişkenlerde ve varsayımlardaki gelişim ve gerçekleşmelere bağımlı olarak farklılık gösterebilecektir. Bu ifadeleri, bu ifadelerdeki varsayımlardaki değişiklikleri güncellemek için Holding hiçbir sorumluluk yüklenmemektedir. Bu sunum ve içeriği yatırım tavsiyesi oluşturmaz, Holding ve/veya Grup şirketleri hisselerinin alım-satımı için bir teklif veya davet teşkil etmez. Bu sunumun dağıtımı ve içeriğinin kullanımı yasal mevzuat çerçevesinde yapılmalıdır. Bu sunumun içeriğinin kullanımından doğan zararlardan Holding, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi, yöneticisi veya çalışanı sorumlu değildir ve yükümlülük kabul etmemektedir.

Neden Sabancı’ya Yatırım?

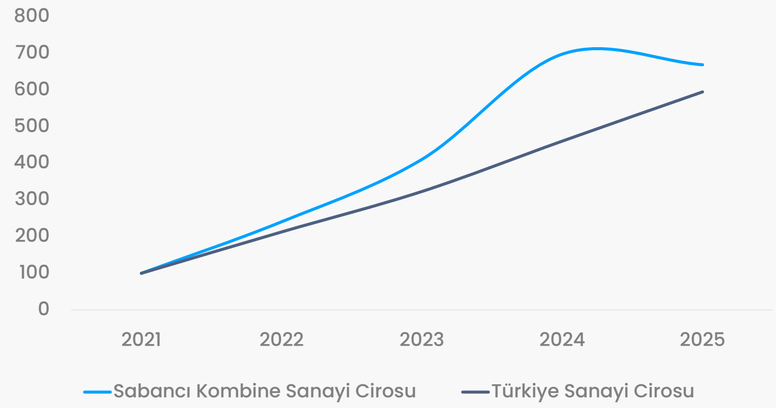
- Küresel ölçekte kapsayıcı vizyonu ile en iyi Türkiye gösterge şirketi
- Büyüme ve rekabet avantajı için DNA'mızdan ve uzmanlığımızdan güç alan dinamik portföy yönetimi
- Ölçeklenebilir yatırımlarla portföy dönüşümünü hızlandıracak güçlü bilanço kapasitesi
- Küresel iklim dönüşümünde öncülük ederken, Türkiye uzmanlığını güçlü getiri ve yüksek yönetişim standartları ile birleştirme
- Getirileri ve özkaynak karlılığını odağına alan, hızlı, disiplinli ve hesap verebilir sermaye tahsisiyle 2029 hedeflerinin hayata geçirilmesini destekleyen portföy odaklı yönetişim modeli

Küresel Ölçekte Kapsayıcı Vizyonu ile En İyi Türkiye Gösterge Şirketi

Türkiye GSYİH Büyümesi / Sabancı[1] Büyümesi



Türkiye Sanayi Ciro Endeksi / Sabancı Sanayi Cirosu[2]



Banka Dışı NAD Döviz Dağılımı[3]

Toplam NAD Coğrafi Dağılımı[4]

Banka Dışı NAD B2B/B2C Dağılımı

(1) 2023, 2024 ve 2025 rakamlarına enflasyon muhasebesi uygulanmıştır (2) Enerji ve İklim Teknolojileri, Malzeme Teknolojileri
(3) Satış gelirlerinin döviz cinsinden dağılımına göre, 2025 (4) Yabancı varlıkların özkaynak değerlerine göre, 2025

Piyasa Liderlerinden Oluşan
Çeşitlendirilmiş Portföy Yapısı

SABANCI HOLDİNG

%48,9 Sabancı Ailesi

%51,1 Fiili Dolaşım

BANKA ve FİNANSAL HİZMETLER
NAD Payı: %37

AKBANK
SAHOL: %40,7
Diğer: %6,1
Fiili Dolaşım: %53,2

AGESA
SAHOL: %40,0
Ageas: %40,0
Diğer: %0,1
Fiili Dolaşım: %19,9

AKSigorta
SAHOL: %36,0
Ageas: %36,0
Fiili Dolaşım: %28,0

ENERJİ ve İKLİM TEKNOLOJİLERİ
NAD Payı: %39

ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi
SAHOL: %40,0
E.ON: %40,0
Fiili Dolaşım: %20,0

ENERJİSA ÜRETİM
SAHOL: %50,0
E.ON: %50,0

SABANCI CLIMATE TECHNOLOGIES
SAHOL: %100

MALZEME TEKNOLOJİLERİ ve MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ
NAD Payı: %10

ÇİMSA
SAHOL: %54,5
Diğer: %0,4
Fiili Dolaşım: %45,1

KORDSA
SAHOL: %71,1
Diğer: %0,3
Fiili Dolaşım: %28,6

BRİSA
SAHOL: %43,6
Bridgestone: %43,6
Diğer: %2,6
Fiili Dolaşım: %10,2

TEMSA
SAHOL: %50,0
PPF Group : %50,0

DİJİTAL
NAD Payı: %1

SABANCI Dx
SAHOL: %100
DXBV
SEM
Bulutistan

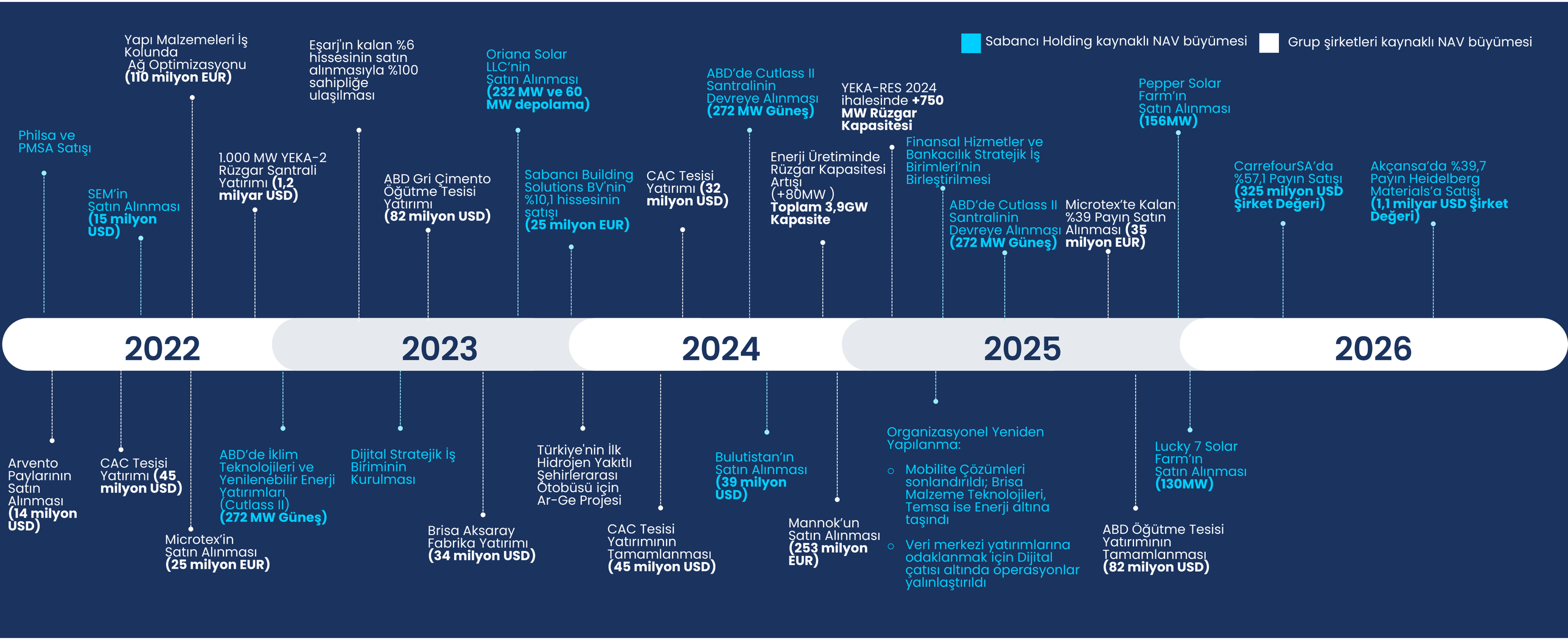
DİĞER
NAD Payı: %4

TEKNOSA
SAHOL: %50,0
Fiili Dolaşım: %50,0

TEMSA MOTORLU ARAÇLAR
SAHOL: %100

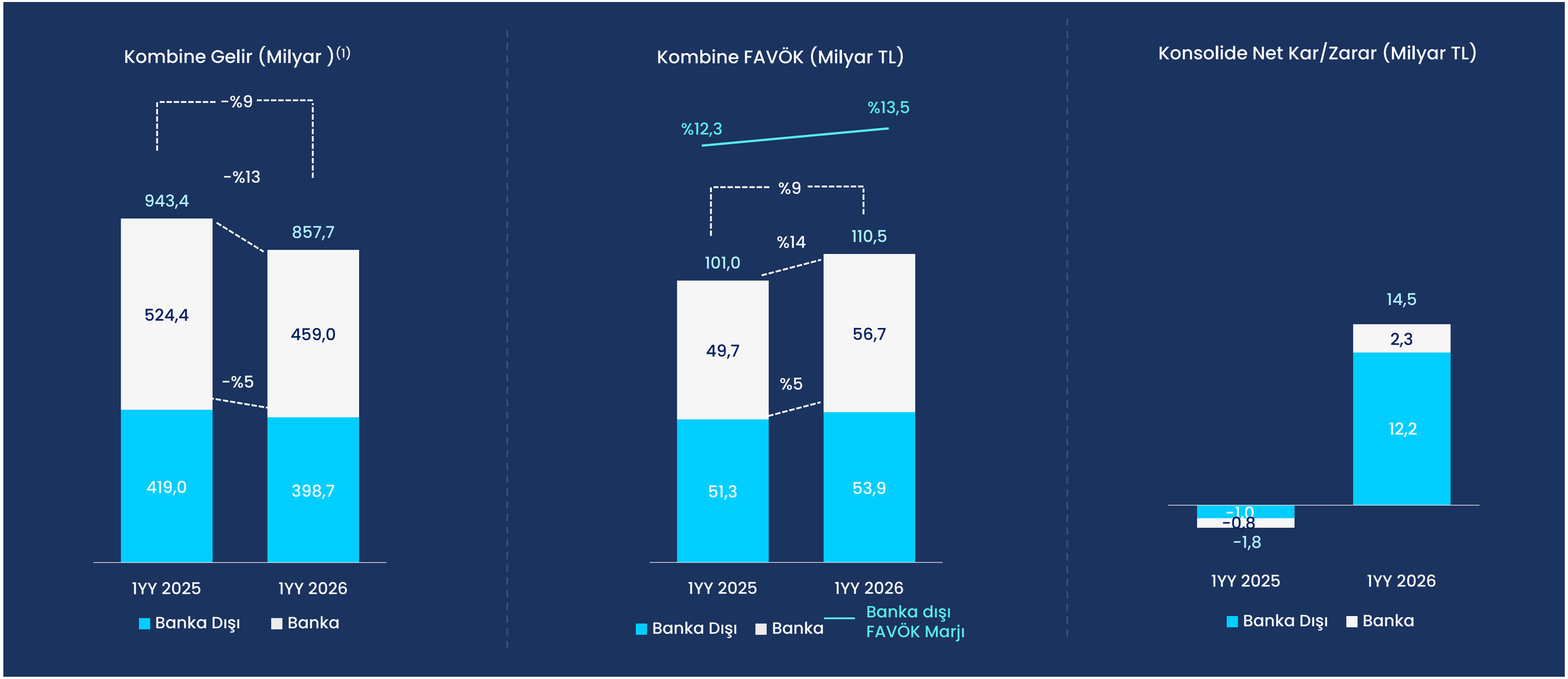
Not: 31.08.2026 itibarıyla
NAV kırılımında Holding solo nakdi dikkate alınmamıştır, NAD detayları için sayfa 28'e bakınız.

Net Aktif Değer Büyümesi için Dinamik Portföy Yönetimi



Gösterilen şirket değerleri: Carrefoursa için şirket değeri, kapanış tarihindeki net borç ve işletme sermayesi üzerinden yapılacak kapanış düzeltmelerine tabidir. Akçansa için şirket değeri, borç ve nakit düzeltmelerine tabidir.

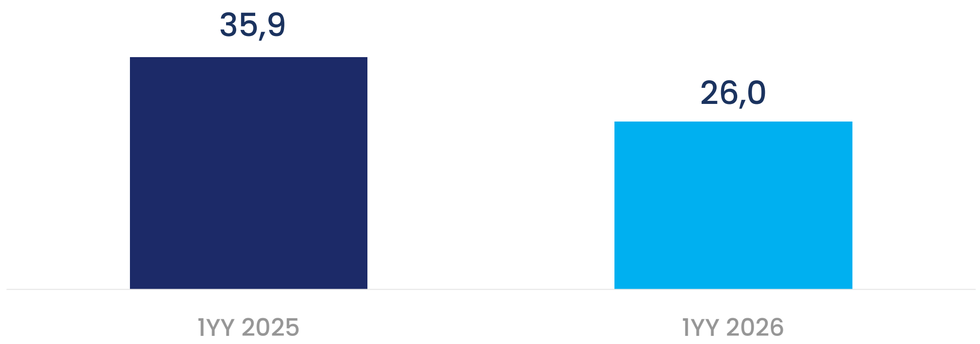
Güçlenen Operasyonel Performans ile
Karlılıkta Önemli Toparlanma

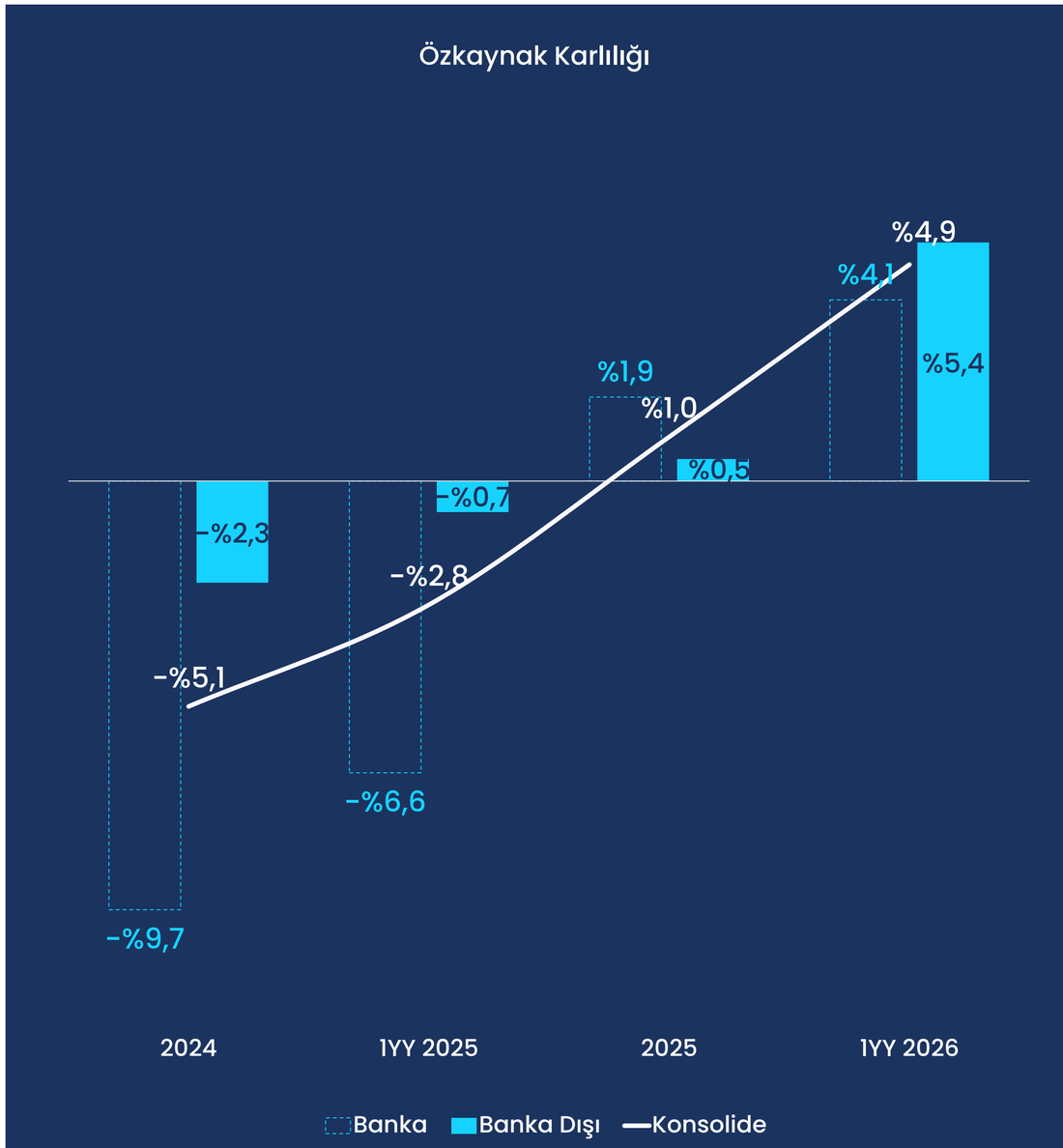


(1)Kombine Gelir'de holding temettü geliri hariçtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları

Özkaynak karlılığında 5 kat artış, işletme sermayesi hareketleriyle dengelenen operasyonel nakit akışı

Operasyonel Nakit Akışı, Kombine & Banka Dışı (Milyar TL)[1]

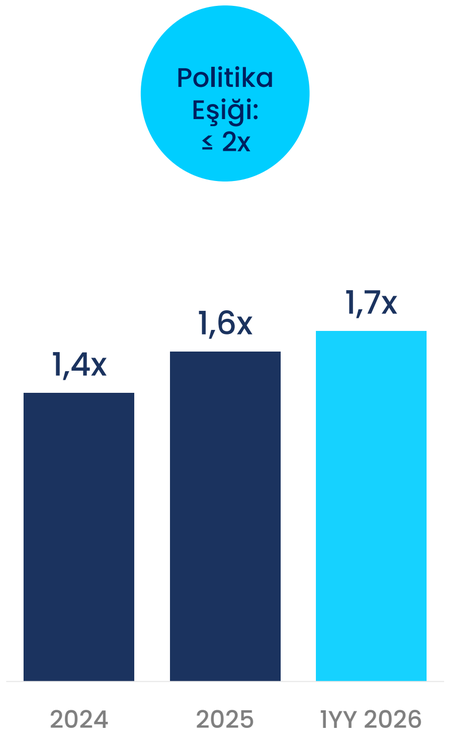




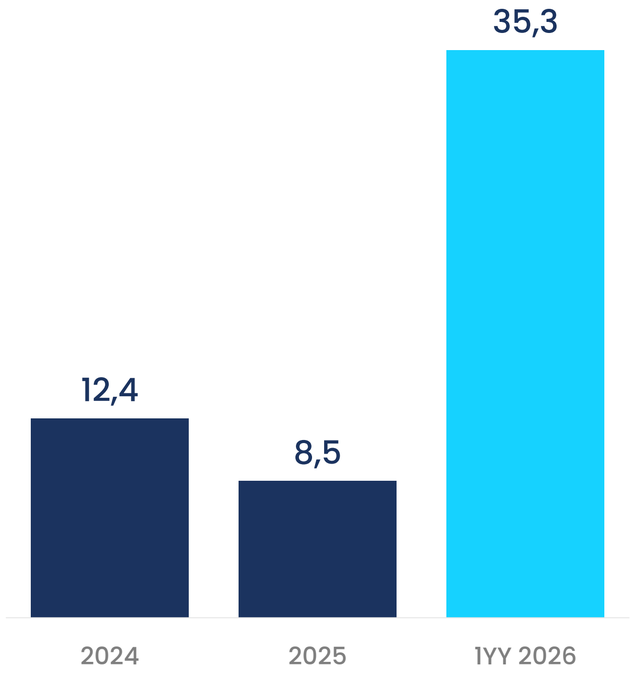
(1) Bankacılık ve finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu hariç tutulmuştur

Rekor düzeyde nakit pozisyonu ve temkinli borçluluk yapısı sayesinde korunan finansal esneklik

Kombine Net Finansal Borç/
Banka Dışı FAVÖK[1]



Holding Solo – Net Nakit Pozisyonu
(Milyar TL)[2]

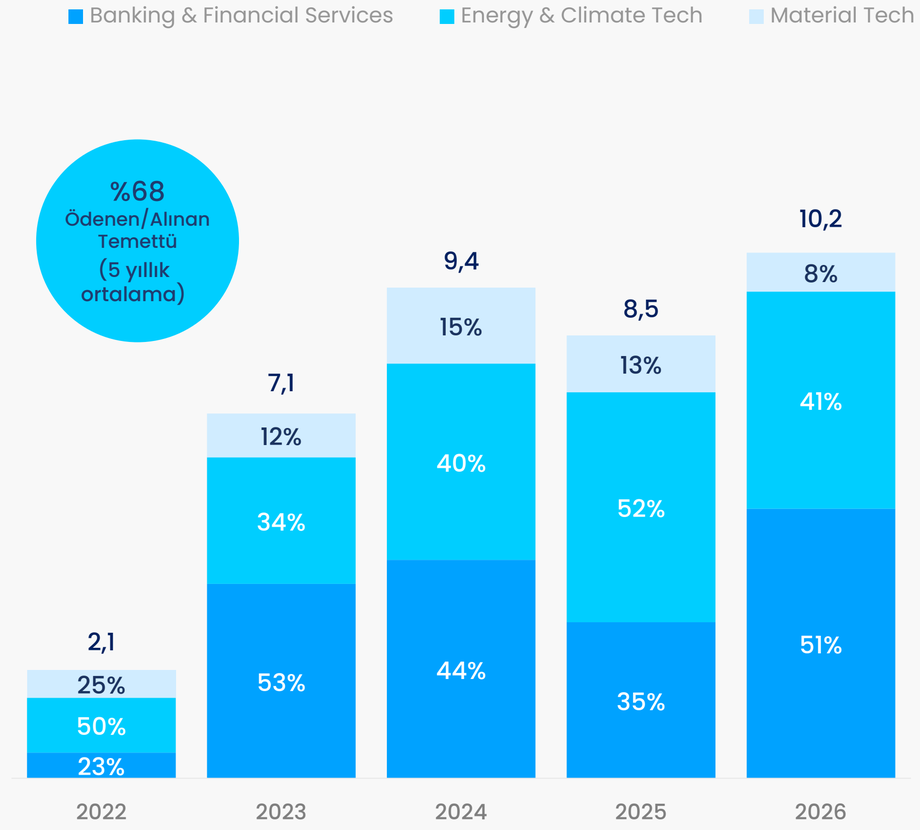


Banka Dışı Yatırım Harcamaları/Gelir[3]

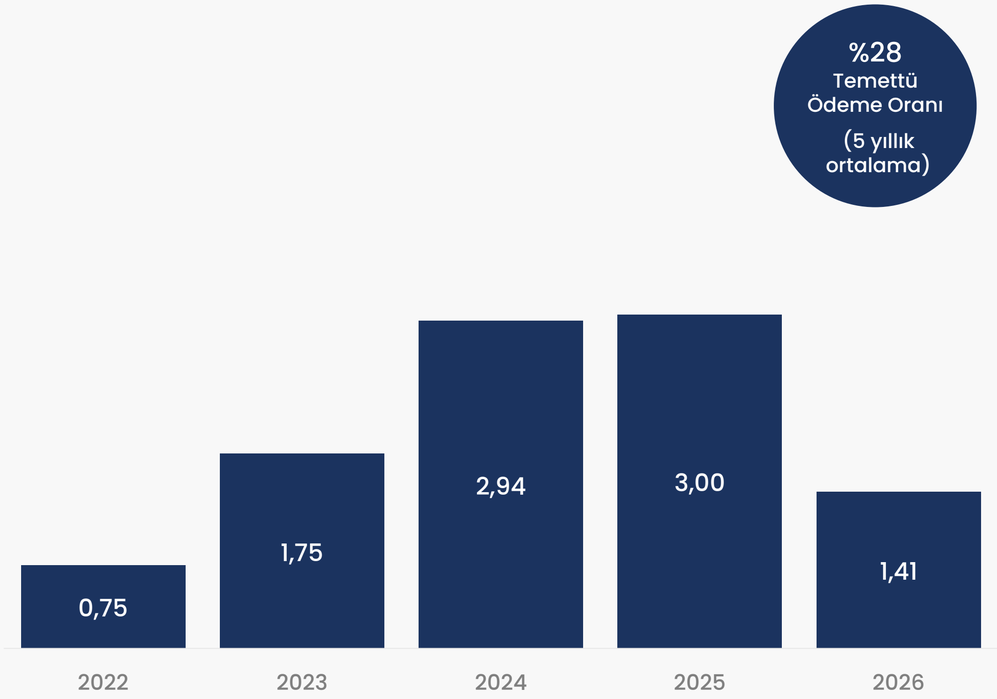
(1) Bankacılık ve finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu toplamı hariç tutulmuştur
(2) Raporlama tarihi itibarıyla yalnızca Holding'e ait nakit, TMS 29 düzeltmeleri hariç
(3) Maddi duran varlık alımları ile Holding'in iştirakleri için gerçekleştirdiği özkaynak ve sermaye hareketlerine ilişkin nakit çıkışları

Banka ve Banka Dışı Arasında
Sürdürülebilir ve Dengeli Temettü Geliri

Alınan Temettü (milyar TL)



Hisse Başı Temettü (TL)



Segment bazlı temettü dağılımı, yalnızca 2021 yılında Philsa'dan gelen temettü akışı nedeniyle toplam içinde anlamlı bir paya sahip olan "Diğer" segmentini içermemektedir; sonraki yıllarda Diğer'in payı sırasıyla %2 (2022), %1 (2023), %0,2 (2024) ve %0,2 (2025) olmuştur
Detaylar için Ek'teki Temettü Tablosu'na bakınız
Not: Temettü tutarları ilgili yılın satın alma gücünü yansıtmaktadır ve IAS 29 uygulanmamıştır

Yerli ve Küresel Rakipler Arasında ÇSY Endekslerinde En Üst Düzey Performans

		YEREL SIRALAMA	KÜRESEL SIRALAMA
MSCI		1	1
CDP	İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ	1	1
	SU GÜVENLİĞİ	1	1
S&P Dow Jones Indices A Division of S&P Global		1	2
LSEG		1	1

EFQM

Sabancı Holding, EFQM tarafından 6 elmas ödülü ve Sürdürülebilirlik için Üstün Başarı Özel Ödülü ile onurlandırılmıştır

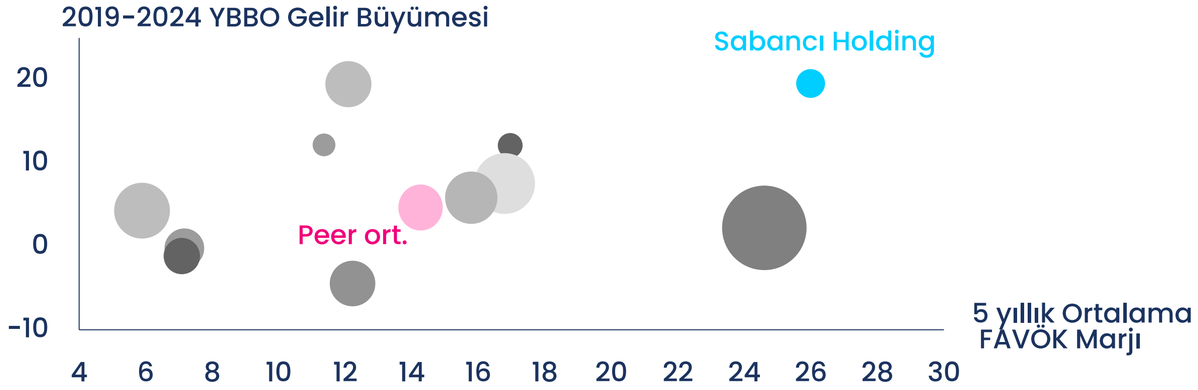
S&P Global

Sabancı Holding, S&P Global tarafından yayımlanan Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda üst üste üç yıl yer almıştır

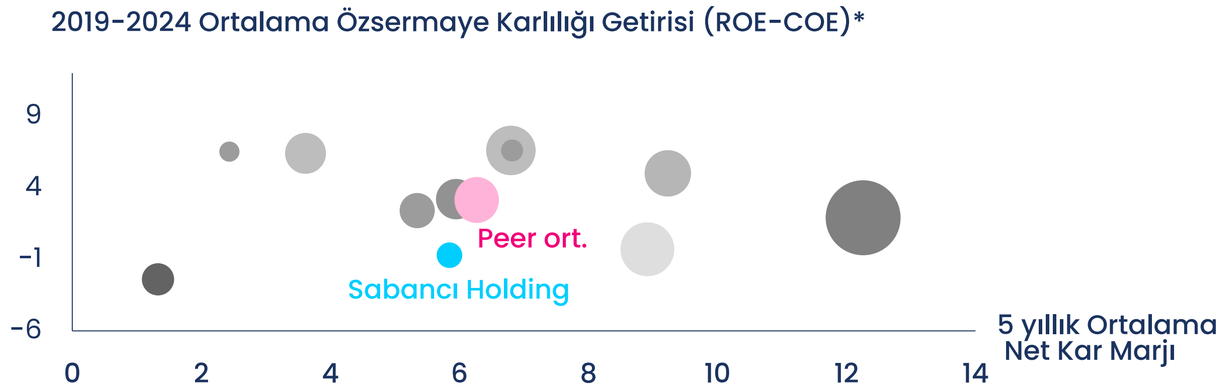
Yasal Uyarı: Sabancı Holding'in MSCI ESG Research LLC veya bağlı kuruluşlarına ("MSCI") ait verileri kullanması ile MSCI logolarının, ticari markalarının, hizmet markalarının veya burada yer alan endeks adlarının kullanımı, MSCI tarafından Sabancı Holding'in sponsorluğu, onayı, tavsiyesi veya tanıtımı anlamına gelmemektedir. MSCI hizmetleri ve verileri, MSCI veya bilgi sağlayıcılarına ait olup, olduğu şekilde ("as-is") ve herhangi bir garanti olmaksızın sunulmaktadır. MSCI isimleri ve logoları, MSCI'ye ait ticari marka veya hizmet markalarıdır

Getiriye Dayalı Disiplinli Büyüme

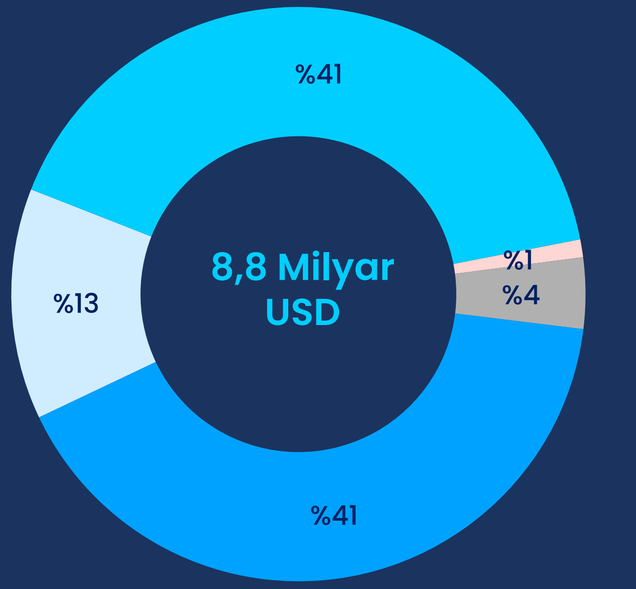
Konsolide Gelir (USD) ve FAVÖK Marjı (%)



Özsermaye Karlığı Getirisi ve Net Kar Marjı (%)



Ağustos 2026 NAD Kırılımı(1)



- Bankacılık ve Finansal Hizmetler
- Malzeme Teknolojileri
- Enerji ve İklim Teknoljileri
- Dijital
- Diğer

*ROE: Özsermaye Karlılığı, COE: Özsermaye Maliyeti, Balon Büyüklüğü = Nominal Gelir
(1) 31.08.2026 itibarıyla, holding net nakit pozisyonu NAD hesaplamasına dahil edilmemiştir

Sermaye Kullanım Çerçevesi

Sermaye Kullanım Disiplini

Getiri Eşiği
Hedeflenen Yatırımlar için
IRR > WACC + %2-4%

Bilançonun Etkin Kullanımı
Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi

Banka-dışı Net Borç/FAVÖK Oranı ≤2,0x

Hissedar Getirisinin Artırılması
Temettü Politikası: Dağıtılabilir Net karın %5 ile %20'si arasında

Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

Yönetişim Kontrol Noktaları
Sabancı First Team & Grup Şirket Yönetim Kurulu yönetim kalitesi
JV ortaklarıyla stratejik dönüşüm hedeflerinden uyum

Sermaye Kullanım Kriterleri

Birincil Odak
Sürdürülebilirlik ile uyumlu, küresel ölçekte rekabetçi, yüksek getirili ve ölçeklenebilir platformlar

Büyüme Kaldıraçları
Değer artırıcı M&A, küresel benzerlerle kıyaslanmış seçici sıfırdan inşa edilen yatırımlar

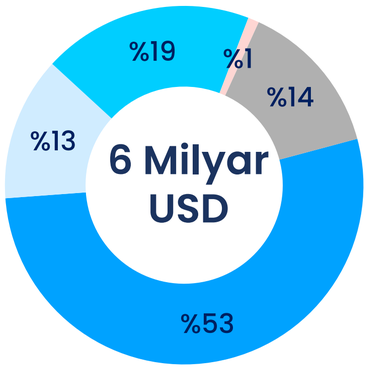
Stratejik Esneklik
Stratejik opsiyonellik sağlayan azınlık payları

Coğrafi Denge
Türkiye ve gelişmiş pazarlarda fırsatların dengeli değerlendirilmesi

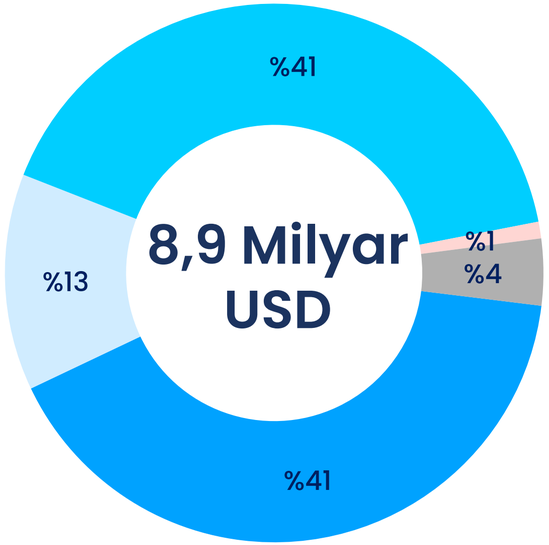
Getirileri optimize etmek, ROE'yi artırmak ve sermaye kullanımını hız, disiplin ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uygulamak üzere tasarlanmış portföy odaklı bir yönetişim modeli

Güçlü Büyüme ve Yüksek Getiri ile
Daha Dengeli Net Aktif Değer

2019 NAD (solo nakit hariç)



Eylül 2026 NAD* (solo nakit hariç)

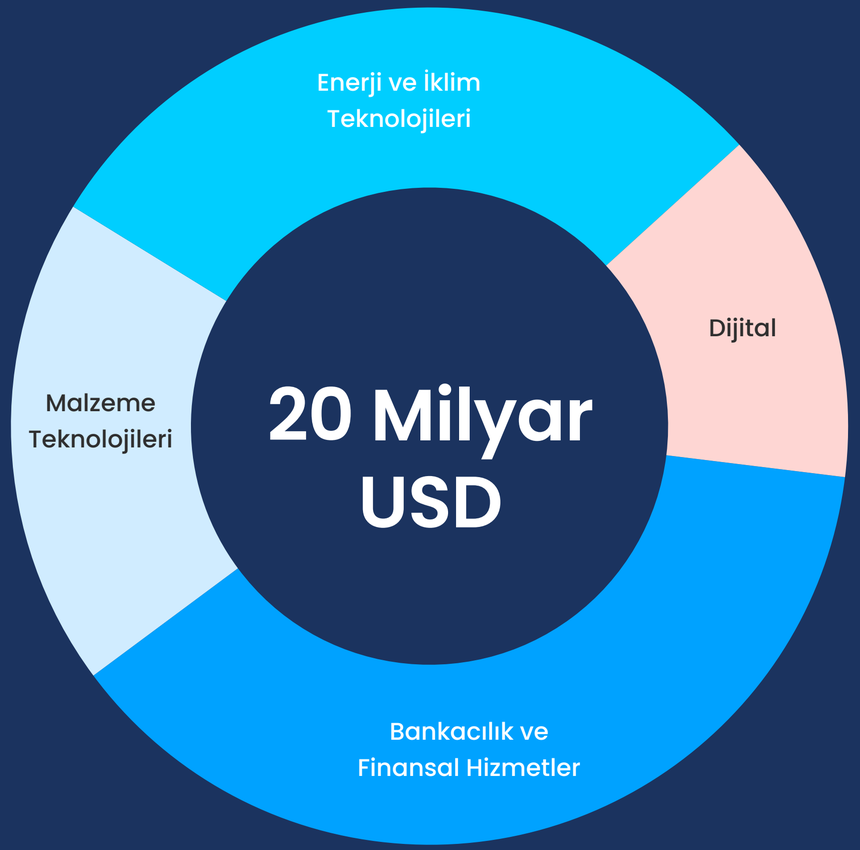


AOSM Düzeltilmiş Getiri :

+20 baz puan

■ Bankacılık ve Finansal Hizmetler ■ Malzeme Teknolojileri ■ Enerji ve İklim Teknolojileri ■ Dijital ■ Diğer(1)

2029 HEDEF NAD



AOSM Düzeltilmiş Getiri :

+120–150 baz puan

(1) Diğer: 2019 ve Güncel Net Aktif Değeri (NAD) için Carrefoursa, Tursa, AEO ve Exsa/Exsa Gayrimenkul. 2019 yılındaki "Diğer" segmentinin büyük kısmı, 2022'deki satışı öncesinde Philsa'dan (422 Milyon ABD Doları) gelmektedir. Holdingin net nakit pozisyonu NAD hesaplamasına dahil edilmemiştir

Değer Odaklı
Yol Haritamız

	2024-2029 HEDEFLERİ
NET AKTİF DEĞER (USD)(1)	20 milyar USD
AOSM DÜZELTİLMİŞ GETİRİ(2)	+120-150 baz puan
YATIRIM HARCAMALARI/CİRO(3)	% 15 - % 20
DÖVİZ CİNSİ GELİR PAYI(4)	≥%30
NET BORÇ/ FAVÖK(3)	≤2,0 x
Kapsam 1 ve 2 Emisyonlarında Azalma(5)	% 42 2030'a kadar
Sabancı Holding'deki Kadın Lider Oranı	% 50 2030'a kadar

(1) Beklenti dönemi sonu (2) Beklenti dönemi ortalaması; 2018-2023 Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM) %12,43 olup, 2024-2029 dönemi için AOSM %12 varsayılmaktadır (3) Banka dışı, beklenti döneminin ortalaması olarak kombine (4) Beklenti döneminin sonunda, banka dışı, kombine (5) 2021 baz yılı ile karşılaştırılmıştır

SABANCI
Sürdürülebilir,
Dijital, Ölçeklenebilir
Stratejik
İş Birimleri

Türkiye'de Enerji Dönüşümüne Liderlik Ederken,
Küresel Düzeyde Yeni Teknolojileri Keşfediyoruz

Dağıtım ve Perakende

- %25 pazar payı ile elektrik dağıtım ve perakende hizmetleri
- Önemli altyapı büyüme potansiyeline sahip regüle gelirler
- Müşteri çözümleri ve e-mobilite dahil olmak üzere dijital ve sürdürülebilir yatırımlar

11,1 milyon
Müşteri
(1YY 2026)

22,4 TWh
Dağıtılan Elektrik
(1YY 2026)

~106 milyar TL
Regüle Varlık Tabanı
(1YY 2026)

2.142
Eşarj Noktası
(1YY 2026)

Üretim ve Ticaret

- Çeşitlendirilmiş üretim portföyü ve ileri dijital yetkinlikler
- Yenilenebilir enerji odaklı büyüme; Avrupa'nın en büyüklerinden 1 GW YEKA RES projesi
- YEKA-RES 2024 ihalesi kapsamında +750 MW rüzgar kapasitesi kazanımı
- Küresel ölçekte enerji emtia ticareti

4,6+ GW
Kurulu Kapasite
(Temmuz 2026)

6.250+ MW
2028'de Kurulu
Kapasite Hedefi

36
Enerji Santrali
(Temmuz 2026)

6,3 TWh
Üretim (1YY 2026)

Üretim ve Girişimler

- Mevcut yetkinlikler ve teşviklerden yararlanarak ABD'de yenilenebilir elektrik üretimi
- Girişim sermayesi yatırımları yoluyla yıkıcı enerji ve iklim teknolojilerine erişim

790 MW
Mevcut Kapasite

504 MW (Devrede)
286 MW (Devam eden)

18
İklim Teknolojileri Girişim
Sermayesi Yatırımları

30 Nisan 2025 itibarıyla Mobilite Çözümleri Grubu yapılanması sona ermiş olup, Temsa (TUA) bu tarihten itibaren Enerji Grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir
2025 yılına ilişkin finansal raporlama da bu yeni organizasyon yapısına uygun olarak hazırlanmıştır

Dijital
Stratejik İş Birimi Odak Noktaları

Mart 2023'te kurulan Dijital Stratejik İş Kolu, Sabancı Topluluğu'nun dijital alana yatırım yapma taahhüdüne uygun olarak büyüme için önemli bir iş kolu olarak konumlandırıldı

Veri Merkezi

- Hiper ölçek / toptan satış sınıfı veri merkezi odağı
- Küresel olarak birden fazla coğrafyaya yatırım yapma
- Değerlendirilmekte olan organik ve inorganik fırsatlar
- Mevcut bulut yeteneklerini destekleyen veri merkezi
- Enerji işiyle sinerjik

Hibrit Bulut

- Çoklu - hibrit bulut odağı
- 800'den fazla müşteriye hizmet
- Türkiye'nin en hızlı büyüyen bulut altyapılarından biri
- Geliştirilmekte olan dikey bulut çözümleri

Malzeme Teknolojileri Stratejik İş Kolu: İleri Malzemelerde Büyüme

Kompozit

- Havacılık ve otomotiv endüstrisi
- Türkiye, İtalya ve ABD'de üretim
- Deprem güçlendirme

KORDSA

Yalıtım ve Diğer

- Yüksek performanslı PIR yalıtımı
- EPS yalıtımı
- PET bazlı gıda ambalaj ürünleri (%95 geri dönüştürülmüş)

ÇİMSA

Çimento

- Gri, Beyaz, CAC(1)
- Türkiye, İspanya, İrlanda ve ABD'de üretim
- 70'in üzerinde ülkeye ihracat
- Türkiye'nin tek ve dünyanın sayılı CAC üreticilerinden
- Düşük karbonlu ürünlere geçiş

AKÇANSA ÇİMSA

Beton ve İleri İşlenmiş Ürünler

- Türkiye'de 50'den fazla hazır beton tesisi
- Katma Değerli ürünler için platform
- Geri dönüştürülmüş beton atıkları
- Prefabrik beton çözümleri
- Beton çatı kiremitleri
- Gazbeton blokları

AKÇANSA ÇİMSA

Lastik Kord

- Türkiye, Endonezya, Tayland, ABD ve Brezilya'da üretim
- Küresel ayak iziyle tüm global lastik üreticileriyle stratejik ortaklık
- Cironun %70'inden fazlası onay-bazlı müşterilerden

KORDSA

Lastik

- 80'den fazla ülkeye ihracat
- Yenileme pazarında güçlü konum
- OEM'ler ile stratejik ortaklık
- Mobilite Merkezleri olarak Otopratik & Propratik ağının 161 noktaya genişlemesi
- Bilim temelli sürdürülebilirlik hedeflere sahip dünyanın ilk lastik şirketi

BRİSA

(1) Kalsiyum alüminat çimento

30 Nisan 2025 itibarıyla Mobilite Çözümleri Grubu yapılanması sona ermiş olup, Brisa bu tarihten itibaren Malzeme Teknolojileri Grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir
2025 yılının ilk yarısına ilişkin finansal raporlama da bu yeni organizasyon yapısına uygun olarak hazırlanmıştır

Bankacılık: Yapay zekadan güç alarak kesintisiz inovasyon ve farklılaşma

Satış ve Servis Modeli

- **Segment bazlı servis modeli**
  - **Danışman bankacılık:** Kurumsal, ticari ve özel bankacılık segmentlerine yönelik danışmanlık yetkinliklerini derinleştirme
  - **Perakende segmenti için dijital öncelik:** Tüketici ve KOBİ segmentine yönelik maaliyet verimliliği artışı ile müşteri bazının genişletilmesi

Yeni Nesil Dijitalleşme

- **Temel unsur:** Yapay zeka destekli mobil uygulama ve işletmeler arası dijitalleşmiş ödeme akışı
  - **Mobil kanalda uçtan uca satış:** Yapay zeka destekli yatırım danışmanlığı ve ileri düzey kişiselleştirme
  - **Entegre işletmeler arası platform:** İşletme kaynak planlaması, bankalar ve üçüncü parti entegrasyonlarını tek platformda sunan çözüm

Yapay Zeka Asistanı ve Altyapısı

- **Yapay zeka stratejisinin temel unsurları:** Maaliyet verimliliğini artıran, müşteri deneyimini geliştiren ve sürdürülebilir gelir büyümesini destekleyen yaklaşım
- **Ölçeklenebilir ve kapsamlı yapay zeka platformu**
- **Yapay zeka yönetişimi:** Yapay zeka stratejisi ve manifestosu çerçevesinde yönetilen tek merkez ve tek komite
- **Yapay Zeka Asistanları:** Müşteri ve çalışanlar için
- **Yapay zeka temelli yazılım mühendisliği**

Ekosistem Ölçeklendirmesi

- **İştiraklerin** yetkinliklerine yatırım yapılarak kapsayıcı **ekosistemin** ötesinde büyüme
- Sürdürülebilir karlı büyüme için iştiraklerin katkısının artırılması

Hayat, hayat dışı ve sağlık alanlarında kapsamlı hizmet sunan güçlü portföy şirketleri

Hayat ve Emeklilik

1.
Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü

"Özel şirketler arasında"

1.
Hayat ve Kişisel Sigorta Brüt Prim Üretimi

"Özel şirketler arasında"
"4. sıradan 1. sıraya"

4,0 milyon
Müşteri

"Çeşitlendirilmiş ürün portföyü ile güçlü büyüme"

AGESA

Hayat Dışı

60
Yıl Üzerinde Tecrübe

2,5 milyon
Müşteri

%159
Sermaye Yeterlilik Rasyosu

%10
Yıllık teknik karlılık artışı

«Seçici ve sürdürülebilir karlılık odağı»

AKSigorta

Sağlık

Sağlık odaklı sıfırdan inşa edilen yetkinlik merkezi

18 ay içinde tamamen yeni teknoloji, organizasyon ve süreçlerle hayata geçirildi

Temel sağlık sigortası işinde büyümeye odaklanmak ve sinerji yaratabilecek sağlık hizmetlerine yatırım yapmak

MEDİSA

30.06.2026 itibarıyla

Sürdürülebilir, Dijital, Ölçeklenebilir

Ekler

Kapsamlı Uzmanlığa Sahip
Disiplinli Lider Kadrosu

Kıvanç ZAİMLER YÖNETİM KURULU ÜYESİ ve CEO

Kıvanç Zaimler, 1 Haziran 2025 itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yürütme Kurulu Üyesi olarak göreve başlamıştır. 2018'den beri Sabancı Enerji Grubu Başkanı olarak Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Sabancı İklim Teknolojileri ile Temsa ve SabancıDx'in yönetim kurulu başkanlık görevlerini yürütmüş; bu dönemde enerji ve iklim teknolojileri alanında büyüme stratejilerini şekillendirmiştir. 2008'de katıldığı Enerjisa'da ticaret, dağıtım ve perakende operasyonlarında çeşitli görevler üstlenmiş; CEO olarak şirketin halka arz sürecine liderlik etmiştir. İTÜ Endüstri Mühendisliği mezunu Zaimler, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcısı olarak görev yapmakta ve çeşitli kuruluşların yönetim kurullarında yer almaktadır.

Burak ORHUN STRATEJİK YATIRIMLAR

1998-2009 arasında ABD'de, 2009-2019 arasında OYAK Grubu'nda çeşitli yönetim pozisyonlarında görev aldıktan sonra 2019'da Sabancı Grubu'na Strateji ve İş Geliştirme Başkanı olarak katılmıştır. Mayıs 2021–Nisan 2024'te Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanı olarak görev yapmıştır. Nisan 2024'te Malzeme Teknolojileri Grup Başkanı olmuş, Ocak 2026'da Stratejik Yatırımlar Başkanı olarak atanmıştır.

Murat PINAR STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

Karadeniz Teknik Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği mezunu olan Murat Pınar, MBA derecesini London School of Commerce & University of Wales'ten almıştır. Siemens ve Nokia NSN'de çeşitli uluslararası yöneticilik görevlerinin ardından 2010 yılında Enerjisa'ya katılmış, 2019–2026 yılları arasında Enerjisa Enerji CEO'su olarak görev yapmıştır. Ağustos 2026 itibarıyla Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar Başkanı olarak atanmıştır.

Şerafettin KARAKIŞ GENEL SEKRETER ve DENETİM BAŞKANI

Maliye Bakanlığı'nda on yılı aşkın süre Hesap Uzmanı olarak görev yaptıktan sonra, Sayın Karakış 2006 yılında Sabancı Grubu'na Mali Müşavir olarak katılmıştır. Vergi, muhasebe ve finansal düzenlemeler alanlarında çeşitli üst düzey pozisyonlarda bulunmuş, Nisan 2025'te Sabancı Holding Genel Sekreteri ve 1 Ocak 2026 tarihinde ise Denetim Başkanı olarak atanmıştır.

Filiz Karagül TÜZÜN KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ ve İLETİŞİM

Turkcell'de Kurumsal İletişim Direktörü de dahil olmak üzere çeşitli görevlerde bulunduktan sonra, 2016 yılında Sabancı Holding'e Kurumsal İletişim Direktörü olarak katılmıştır. Şubat 2024'ten bu yana Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Mustafa AYDIN FİNANS

Sabancı Topluluğu'na 2013 yılında katılan Mustafa Aydın, Grup bünyesinde çeşitli finans rollerinde görev almış; Sabancı Holding'de Finansal İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü ve Çimsa'da Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmıştır. Kariyerine Garanti BBVA'de başlayan Sayın Aydın, sonrasında Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı olarak görev almıştır. Haziran 2026 itibarıyla Sabancı Holding Grup CFO'su olarak atanmıştır.

Tolga Kaan DOĞANCIOĞLU STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

2017 yılında Sabancı Grubu'na katıldı. Mobilite, ileri malzemeler, sürdürülebilir enerji ve iklim teknolojileri alanlarında 30 yılı aşkın tecrübesiyle, ulusal ve uluslararası şirketlerde üst düzey yönetici roller üstlendi; bunlar arasında 2020 ile 2024 arasında Temsa CEO'luğu ve 2024 ve sonrasında Sabancı İklim Teknolojileri CEO'luğu bulunmaktadır.

Hakan BİNBAŞGİL STRATEJİK YATIRIMLAR

Ekim 2002'de Akbank'a Değişim Yönetiminden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılan Hakan Binbaşgil, Ocak 2012 – Ekim 2023 döneminde CEO olarak görev yapmıştır. Ocak 2026 itibarıyla Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar Başkanı ve Yürütme Kurulu Üyesidir. Akbank AG ve Akbank Ventures BV Yönetim Kurulu Başkanı, Aksigorta, Agesa ve Medisa'nın ise Yönetim Kurulu Başkanıdır.

Mustafa ÖZTURAN İNSAN VE KÜLTÜR

Mustafa Özturan, Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü mezunu olup, yüksek lisansını Çağ Üniversitesi Özel Hukuk Programı'nda tamamlamıştır. Sabancı Holding, Sasa Polyester ve Enerjisa'da insan kaynakları ve çalışma ilişkileri alanlarında üst düzey görevler üstlenmiştir. Ağustos 2026'da Sabancı Holding İnsan ve Kültür Başkanı olarak atanmış olup, aynı zamanda TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu Başkanlığı görevini yürütmektedir.

Umut ZENAR STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

2004 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Umut Zenar, Akçansa ve Çimsa Genel Müdürlüğü dahil pek çok kademede farklı üst düzey görevler üstlenmiştir. Ocak 2026 tarihi itibarıyla Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar ve Operasyonlar Başkanı olarak atanmıştır. Boğaziçi Üniversitesi mezunu olan Umut Zenar, GCCA (Global Cement and Concrete Association) Yönetim Kurulu Üyesidir.

İhsan Erbil BAYÇÖL STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği, Sabancı Üniversitesi MBA ve Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji mezunu ve WHU Corporate Transformation doktora öğrencisi olan İhsan Erbil Bayçöl, iş hayatına Bechtel-Enka'da başladı, 2008'de Enerjisa'ya katıldı. Ocak 2020'den bu yana Enerjisa Üretim CEO'su olarak görev yapmaktadır.

Şebnem ÖNDER HUKUK VE UYUM

Türkiye ve yurt dışında White&Case LLP ve British American Tobacco gibi farklı şirketlerde çeşitli deneyimler kazandıktan sonra, 2022 yılında Sabancı Topluluğu'na Hukuk ve Uyum Başkanı olarak katılmıştır.

Sektörel Grup Başkanlıkları operasyonel seviyede yeniden yapılandırılmış olup, raporlama, hedef paylaşımı (guidance) ve değerleme tutarlılığı açısından SBU sınıflandırması korunmaktadır.

Çeşitlendirilmiş ve Disiplinli
Karar Verme Organizasyonu

Yönetimde Kadın Oranı %44(1)
vs. AB Ortalaması %35

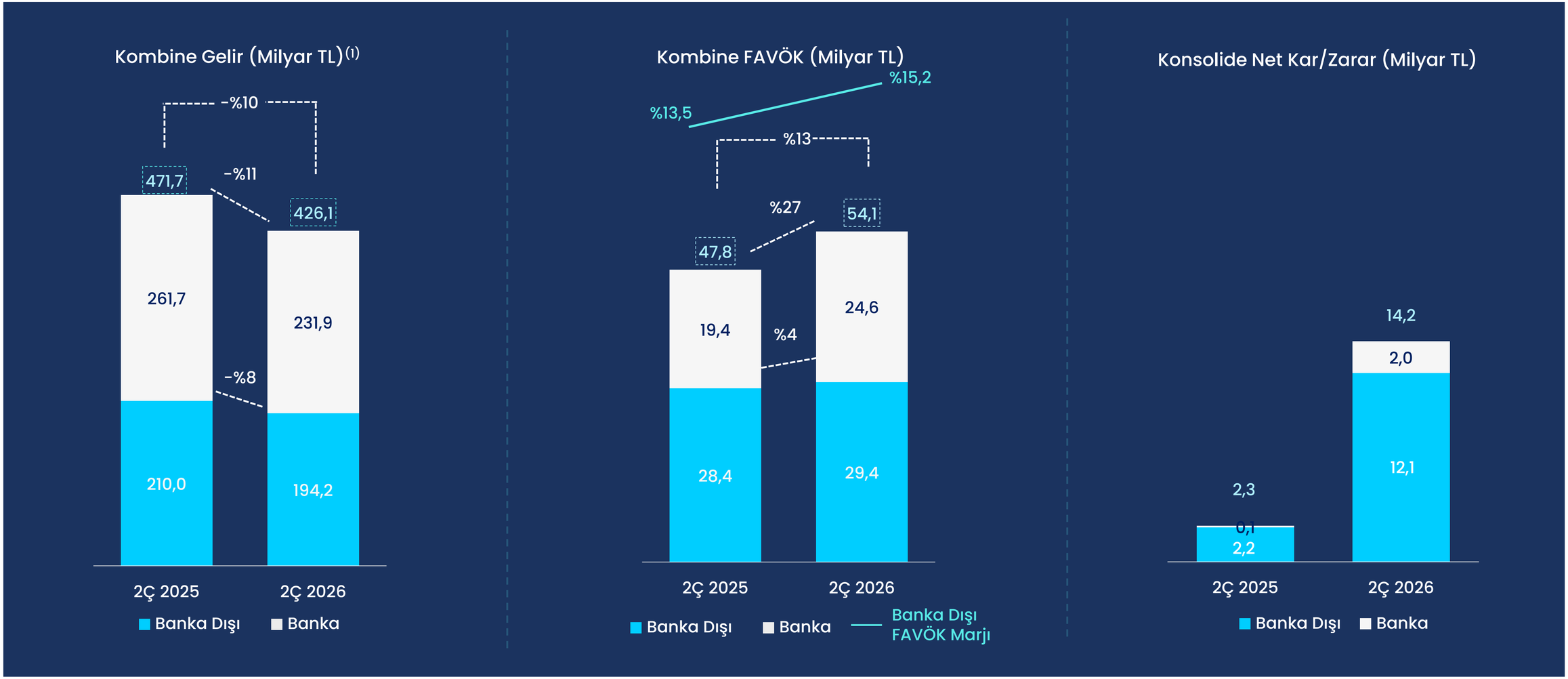
Son 3 Yılda atanan
2 kadın CEO
2 kadın İcra Komitesi Üyesi

Politikalar

- Sorumlu Yatırım
- Sermaye Dağılım Çerçevesi
- İş Etiği Kuralları
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele
- Yönetim Kurulu Ücretlendirme
- Yönetim Kurulu Çeşitlilik
- Ücretlendirme
- Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

(1) 2025 yıl sonu verisidir.
(2) Belirli Yürütme Kurulu ve Üst Yönetim'in üyeleri, geçerli mevzuat çerçevesinde seçilmiş yönetim kurulu üyeleri sıfatıyla Topluluk şirketlerinin yönetim kurullarında görev almaktadır
(3) Topluluk sürdürülebilirlik hedefleri ve performansı, Sürdürülebilirlik Liderlik Komitesi tarafından takip edilmektedir. Ağırlıklı olarak Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından hazırlanan konsolide veriler ve ilerleme raporları, Komite tarafından incelenir ve düzenli olarak Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesine sunulur

Karlılığı destekleyen
operasyonel disiplin ve portföy aksiyonları



(1)Kombine Gelir'de holding temettü geliri hariçtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları

Detaylı Finansallar

	Kombine Gelir[1]						Kombine FAVÖK						Konsolide Net Kar/ Zarar					
MİLYON TL	2Ç 2025	2Ç 2026	Değişim	1YY 2025	1YY 2026	Değişim	2Ç 2025	2Ç 2026	Değişim	1YY 2025	1YY 2026	Değişim	2Ç 2025	2Ç 2026	Değişim	1YY 2025	1YY 2026	Değişim
TOPLAM	471.686	426.066	-%10	943.419	857.673	-%9	47.801	54.069	%13	101.049	110.549	%9	2.314	14.160	%512	-1.803	14.500	a.d.
BANK	261.703	231.900	-%11	524.433	458.957	-%12	19.387	24.626	%27	49.729	56.690	%14	107	2.031	%1805	-754	2.251	a.d.
BANKA DIŞI	209.983	194.166	-%8	418.986	398.716	-%5	28.414	29.443	%4	51.320	53.858	%5	2.207	12.129	%450	-1.050	12.248	a.d.
ENERJİ	96.826	87.231	-%10	191.454	178.988	-%7	18.568	19.026	%2	35.849	36.756	%3	3.415	3.291	-%4	3.185	5.849	%84
MALZEME TEKNOLOJİLERİ	45.278	40.640	-%10	88.075	82.410	-%6	5.507	5.710	%4	9.366	10.761	%15	447	1.593	%256	262	2.072	%690
FİNANSAL HİZMETLER	17.735	20.359	%15	40.333	44.329	%10	3.520	3.513	%0	5.284	5.430	%3	961	650	-%32	821	661	-%19
DİJİTAL	1.306	1.230	-%6	3.472	2.574	-%26	-29	100	a.d.	-22	154	a.d.	-344	-87	%75	-425	-241	%43
DİĞER	48.839	44.706	-%8	95.651	90.414	-%5	849	1.094	%29	844	757	-%10	-2.273	6.682	a.d.	-4.893	3.908	a.d.

(1) Kombine Gelir, Holding temettü geliri hariçtir
2Ç'25 itibariyle, her bir stratejik iş kolunda yer alan şirketler şöyledir: Bankacılık ve Finansal Hizmetler: Akbank, Aksigorta, Agesa, Enerji ve İklim Teknolojileri: Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Sabancı İklim Teknolojileri, Temsa
Ulaşım araçları (TUA), Malzeme Teknolojileri : Akçansa (2026 ilk 5 aylık finansalları dahildir), Brisa, Çimsa, Kordsa, Dijital: DXBV, Diğer: Carrefoursa, Teknosa, Temsa Motorlu Araçlar, Tursa, Holding

Temettü Performansı

Milyon TL	2022	2023	2024	2025	2026
Akbank	494	3.666	4.063	2.589	4.666
Akçansa	36	99	457	477	143
Aksigorta	-	-	-	-	-
Agesa	-	60	120	400	500
Brisa	270	479	452	283	-
Carrefoursa	-	-	-	-	-
Çimsa	109	218	545	327	382
Kordsa	114	41	-	-	-
Teknosa	-	-	-	-	-
Enerjisa Enerji	586	1.087	1.318	1.356	2.400
Enerjisa Üretim	463	1.338	2.444	3.052	1.394
Sabancı Holding(1)	26	89	14	14	7
Halka Kapalı Şirketler	16	-	-	-	729
Alınan Temettü	2.114	7.076	9.414	8.499	10.220
Ödenen Temettü	1.530	3.571	6.181	6.300	2.969
Ödenen/Alınan	%72	%50	%66	%74	29%
Temettü Ödeme Oranı	%12,7	%8,1	%40,1	-	78,3%

Temettü Politikası: Dağıtabilir konsolide net karının %5'i ile %20'si arasında temettü dağıtılması

(1) 30 Mart 2022 itibarıyla hisse geri alım programı kapsamında geri alınan nominal değeri 35,1 milyon TL olan paylar; 30 Mart 2023 itibarıyla geri alınan nominal değeri 50,6 milyon TL olan paylar ile 2 Mayıs 2024, 2 Nisan 2025 ve 2 Nisan 2026 itibarıyla geri alınan nominal değeri 4,85 milyon TL olan paylar için ödenen temettü rakamıdır
Alınan temettüler, hisse oranına göre hesaplanan brüt tutarlardır

SABANCI

Bağımsız Değerleme Raporları Sonrası
Sabancı Holding Net Aktif Değeri

Milyon USD					Eylül 2026	
Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%54	%41	Piyasa Değeri	7.120	2.902	%32,6
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.544	1.018	%11,5
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	168	61	%0,7
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	840	336	%3,8
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	805	439	%4,9
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	428	187	%2,1
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	206	147	%1,6
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	52	26	%0,3
Halka Açık Toplam					5.114	%57,4
Enerjisa Üretim		%50	1xDefter Değeri	3.922	1.961	%22,0
Çimsa Building Solutions B.V.		%32	1xDefter Değeri	454	144	%1,6
Sabancı Climate Technologies		%100	1xDefter Değeri	403	403	%4,5
DxBV		%100	1xDefter Değeri	76	76	%0,8
TUA		%50	1xDefter Değeri	233	116	%1,3
Diğer(1)		%100	1xDefter Değeri	333	333	%3,7
Halka Açık Olmayan Şirketler					3.033	%34,0
Toplam					8,148	%91,5
Sabancı Holding Net Nakit*					759	%8,5
Sabancı Holding NAD					8.907	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri					3.640	
Sabancı Holding İskonto Oranı					-%59,1	

Rakamlar IAS 29'e göredir
Halka kapalı şirket değerlei Haziran 2026 itibariyledir.
*Haziran sonu Holding solo net nakit pozisyonudur, bu dönemden sonra gerçekleşen Carreforsa kapanışına yönelik nakit çıkış etkisi dahil değildir.

Çimsa Building Solutions, Sabancı Climate Technologies Haziran sonu USD değerleri ile dikkate alınmıştır. Kalan şirketler ise Haziran sonu TL değerlerin ilgili ay sonu USD/TRY kuruna bölünmesiyle bulunmuştur.
(1) Diğer, Tursa, TMA ve SabancıDX'I içerir
Eylül sonu USD/TRY 48.9303 olarak dikkate alınmıştır.

Bağımsız Değerleme Raporları Sonrası
Sabancı Holding Net Aktif Değeri

Milyon USD					Aralık 2025	
Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%54	%41	Piyasa Değeri	8.471	3.452	%35,1
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.491	996	%10,1
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	256	92	%0,9
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	929	372	%3,8
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	739	294	%3,0
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	1.026	560	%5,7
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	612	267	%2,7
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	220	156	%1,6
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	344	197	%2,0
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	103	51	%0,5
Halka Açık Toplam					6.437	%65,5
Enerjisa Üretim(1)		%50	10,0xFAVÖK	3.952	1.976	%20,1
Çimsa Building Solutions B.V. (2)		%32	Düzeltilmiş Net Varlık Değeri	572	181	%1,8
Sabancı Climate Technologies(3)		%100	Düzeltilmiş Defter Değeri	463	463	%4,7
DxBV		%100	1xDefter Değeri	76	76	%0,8
TUA		%50	1xDefter Değeri	228	114	%1,2
Diğer(4)		%100	1xDefter Değeri	378	378	%3,8
Halka Açık Olmayan Şirketler					3.188	%32,5
Toplam					9.625	%98,0
Sabancı Holding Net Nakit					198	%2,0
Sabancı Holding NAD					9.823	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri					4.130	
Sabancı Holding İskonto Oranı					-%58,0	

Rakamlar TMS 29'a (Enflasyon muhasebesine) göredir. Tüm rakamlar Aralık 2025 USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir
Halka açık olmayan şirketlerin defter değerleri, Aralık 2025 değerlerinin ilgili dönem sonu USD/TRY kuru ile düzeltilmesiyle hesaplanmıştır

(1) Enerjisa Üretim'in değeri 24.10.2023 tarihinde yayınlanan EY raporu baz alınarak 25,82 USD/TRY üzerinden hesaplanmış olup; defter değeri 3.767 milyon USD'dir
(2) Çimsa Building Solutions B.V. (CBS- eski adıyla Sabancı Building Solutions) 26.09.2024 tarihinde yayınlanan EY raporu baz alınarak 1,1147 EUR/USD kullanılarak hesaplanmış olup; ve Mannok satın alma fiyatı (02.10.2024 tarihinde 1,1070 EUR/USD'den 253,4 milyon EUR) eklenerek düzeltilmiştir. Defter değeri 449 milyon ABD dolarıdır
(3) Projenin %40'ı tax equity finansmanı sırasında 185 milyon USD olarak değerlenmiş olup; defter değeri 390 milyon ABD dolarıdır
(4) Diğer segmente Tursa, TMA ve SabancıDx dahildir
*Aralık 2025 sonu USD/TRY 42.8457

Proaktif ve Şeffaf
Yatırımcı İlişkileri

EMEA* Bölgesi'nde En Yüksek Düzeyde Takdir Edilen Şirket
2026

EMEA* Bölgesi'nde En Yüksek Düzeyde Takdir Edilen Şirket
2025

EMEA* Bölgesi'nde En Yüksek Düzeyde Takdir Edilen Şirket
2024

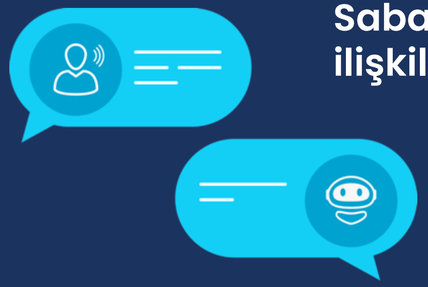
EMEA* Orta Ölçekli Şirketler Arasında En İyi Yatırımcı İlişkileri İçin Büyük Ödül
2023

EMEA*'da Yatırımcı İlişkilerinde En İyi Ekip İçin Büyük Ödül
2022

EMEA* Bölgesi'nde Üst Üste 5 Yıl Alınan Ödüller

- En İyi Şirket Yönetim Kurulu
- En İyi CEO
- En İyi CFO
- Yatırımcı İlişkilerinde En İyi Ekip
- En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı
- En İyi Yatırımcı İlişkileri Profesyoneli
- En İyi ESG Programı
- En İyi Yatırımcı/Analist Etkinliği

Extel tarafından yürütülmüştür (önceki adıyla Institutional Investor)



Sabancı Holding dijital yatırımcı ilişkileri asistanı SirA ile tanışın !

Türkiye'nin ilk Yatırımcı İlişkileri Asistanı !

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

Kerem TEZCAN
Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Sezgi ESER AYHAN
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Emine DALAN
Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

ir.sabanci.com

Finansal Sonuçlar Sunumu

Yatırımcı Sunumu – Grup Strateji

Stratejik İş Grubu Sunumları – Enerji ve İklim Teknolojileri

Sermaye Piyasaları Günü 2024

2025 Faaliyet Raporu

2024 Sürdürülebilirlik Raporu