



GESCHÄFTSBERICHT 2025

**FOR
TOMORROW.
TODAY.**



FOR TOMORROW. TODAY.

Wie sieht sie aus, die Welt von morgen? Wie werden wir leben, arbeiten, uns fortbewegen? Was wird unser Denken und Handeln prägen? Bei Bosch sehen wir es als unsere Aufgabe an, Antworten zu finden und diese zu gestalten.

Zwar besitzen auch wir keine Glaskugel, die uns die Zukunft lückenlos offenbart. Doch als globales diversifiziertes Technologieunternehmen verfügen wir über Antennen und Sensoren weltweit – wir sind nah an den Märkten, nah an den Kundinnen und Kunden, nah bei den Menschen. Dank unserer jahrzehntelangen Erfahrung, herausragender technologischer Expertise und globaler Präsenz, haben wir ein tiefes Gespür entwickelt für das, was kommt oder kommen könnte. Und für den passenden Rahmen. Wir wissen um die Notwendigkeit, frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen. Im Hier und Jetzt ist das Morgen angelegt.

„For Tomorrow. Today.“, das Motto unseres aktuellen Geschäftsberichts, ist weit mehr als nur ein Slogan. Es ist unser gelebtes Versprechen, die Essenz unserer Arbeit, die treibende Kraft hinter aller Innovation, der Kompass für unsere strategische Ausrichtung. Das Motto resultiert aus der Überzeugung, dass wir heute die Verantwortung tragen,

auch die Welt von morgen aktiv und positiv zu beeinflussen. Wir leben diesen Vorsatz. Seit 140 Jahren.

Bei Bosch denken wir langfristig, agieren dynamisch, filtern neue Ideen und sortieren alte aus, lernen kontinuierlich dazu und passen uns dem stetigen Wandel an. Tagein, tagaus arbeiten unsere Ingenieurinnen und Ingenieure, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Entwicklerinnen und Entwickler an Technologien und Services, die den Menschen dienen und den Planeten schützen. Wir liefern Lösungen für eine nachhaltige und sichere Mobilität, machen Gebäude effizient und klimafreundlich, ermöglichen Komfort und Entspannung im Alltag und erhöhen die Produktivität von Industrien und Fabriken. Kurzum: Wir entwickeln Technik, die Menschen brauchen. Technik fürs Leben.

Diesem übergeordneten Ziel ordnen wir alles unter. Unsere Entscheidungen, Investitionen, Entwicklungen, unsere gesamte Innovationskraft ist darauf ausgerichtet, nicht nur die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, sondern bestmögliche Grundlagen für kommende Generationen zu schaffen. Bosch ist nicht nur Beobachter von Veränderungen. Bosch ist aktiver Gestalter. Wir entwerfen Zukunft – mit Kreativität und Imagination, mit Mut und Tat. Zukunft kann verändern und überraschen, fordern und fördern. Zukunft ist Möglichkeitsraum. Wie wir diesen betreten, wie wir diesen nutzen, entscheiden wir. Bosch hat sich entschieden. Mit klarer Haltung: „For Tomorrow. Today.“ – das Heute bestimmt das Morgen.



INHALT

4 DIE BOSCH-GRUPPE

- 5 Ausgewählte Kennzahlen
- 6 Bosch im Überblick
- 7 Vorwort der Geschäftsführung
- 8 Bosch-Geschäftsführung
- 12 Erweiterte Geschäftsführung
- 13 Bericht des Aufsichtsrats
- 14 Aufsichtsrat
- 16 Industrietreuhand und Internationaler Beirat
- 17 Unternehmensbereiche
- 18 Meilensteine 2025
- 25 Storys

29 ROBERT BOSCH STIFTUNG

35 KONZERNLAGEBERICHT

- 38 Grundlagen des Konzerns
- 42 Perspektiven für die Bosch-Gruppe
- 48 Wirtschaftsbericht
- 58 Ausblick
- 61 Chancen- und Risikobericht

66 KONZERNABSCHLUSS

- 68 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 68 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 69 Konzernbilanz
- 70 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 71 Konzernkapitalflussrechnung
- 72 Konzernanhang
- 122 Anteilsbesitz der Robert Bosch GmbH gemäß § 313 Abs. 2 HGB
- 139 Bestätigungsvermerk

142 WEITERE INFORMATIONEN

- 143 Grafik- und Tabellenverzeichnis
- 145 Zehnjahresübersicht der Bosch-Gruppe
- 146 Impressum



DIE BOSCH-GRUPPE

ROBERT BOSCH STIFTUNG

KONZERNLAGEBERICHT

KONZERNABSCHLUSS

WEITERE INFORMATIONEN



DIE BOSCH-GRUPPE



BESCHÄFTIGTE
ZUM 31. DEZEMBER DES JAHRES

2025
413 000
2024
418 000

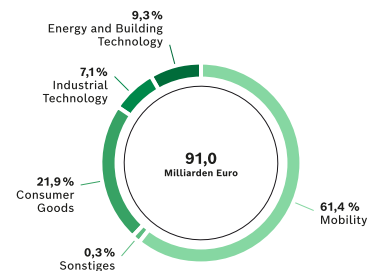
UMSATZ

2025 +0,7 %
91,0 Mrd. €
2024
90,3 Mrd. €

OPERATIVES EBIT

2025 2,0 % VOM UMSATZ
1,8 Mrd. €
2024
3,1 Mrd. €

UMSÄTZE
NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN
IN PROZENT



FORSCHUNGS- UND
ENTWICKLUNGS-AUFWAND

2025 8,7 % VOM UMSATZ
7,9 Mrd. €
2024
7,8 Mrd. €

BILANZSUMME

2025
116,3 Mrd. €
2024
112,8 Mrd. €

INVESTITIONEN IN SACHANLAGEN

2025
4,1 Mrd. €
2024
5,1 Mrd. €

EIGENKAPITAL

2025 41,6 % DER BILANZSUMME
48,4 Mrd. €
2024
50,0 Mrd. €



500

TOCHTER- UND REGIONALGESELLSCHAFTEN
IN RUND 60 LÄNDERN

BOSCH IM ÜBERBLICK



Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 413 000 Mitarbeitenden (Stand: 31.12.2025). Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von 91 Milliarden Euro. Die Geschäftsaktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology.

Mit seiner Geschäftstätigkeit will das Unternehmen übergreifende Trends wie Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Elektrifizierung und Automatisierung technologisch mitgestalten. Die breite Aufstellung über Branchen und Regionen hinweg stärkt die Innovationskraft und Robustheit von Bosch. Mit seiner ausgewiesenen Kompetenz in Hardware, Software und Services ist das Unternehmen in der Lage, Kundinnen und Kunden domänenübergreifende Lösungen aus einer Hand anzubieten. Zudem setzt Bosch sein Know-how in den Bereichen Vernetzung und Künstliche Intelligenz ein, um intelligente, nutzerfreundliche und nachhaltige Produkte zu entwickeln und zu fertigen.

Bosch will mit „Technik fürs Leben“ dazu beitragen, die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und natürliche Ressourcen zu schonen. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH sowie ihre rund 500 Tochter- und Regionalgesellschaften in rund 60 Ländern. Inklusive Handels- und Dienstleistungspartnern erstreckt sich der weltweite Fertigungs-, Entwicklungs- und Vertriebsverbund von Bosch über fast alle Länder der Welt. Basis für künftiges Wachstum ist die Innovationskraft des Unternehmens. Bosch beschäftigt weltweit rund 82 000 Mitarbeitende in Forschung und Entwicklung.

Das Unternehmen wurde 1886 als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ von Robert Bosch (1861–1942) in Stuttgart gegründet. Die gesellschaftsrechtliche Struktur der Robert Bosch GmbH sichert die unternehmerische Selbstständigkeit der Bosch-Gruppe. Sie ermöglicht dem Unternehmen langfristig zu planen und in bedeutende Vorleistungen für die Zukunft zu investieren. Die Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH liegen zu 94 Prozent bei der gemeinsamen Robert Bosch Stiftung GmbH. Die übrigen Anteile halten eine Gesellschaft der Familie Bosch und die Robert Bosch GmbH. Die Stimmrechte liegen mehrheitlich bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Diese hat die durch den Firmengründer Robert Bosch testamentarisch verfügte Aufgabe, für den langfristigen Bestand des Unternehmens und speziell für dessen finanzielle Unabhängigkeit zu sorgen.

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

Umbruch, Unvorhersehbarkeit, Unsicherheit. Damit lassen sich die Herausforderungen des Geschäftsjahres 2025 charakterisieren. Diese nehmen wir an – gegen starke Wettbewerber aus allen Weltregionen. Unser Ziel ist es, auf den für uns wichtigen Märkten zu den führenden Anbietern zu gehören – durch innovative Lösungen, wettbewerbsfähige Strukturen und nachhaltige Differenzierung.

Diese Herausforderungen bedeuten einen enormen Kraftakt. Die technologischen Umbrüche verändern unsere Märkte grundlegend und verlangen uns erhebliche Anpassungen ab. Gerade die Elektromobilität, die Elektrifizierung sowie die weitere Digitalisierung und Automatisierung im Verbund mit Künstlicher Intelligenz fordern uns auf vielen unserer Arbeitsgebiete massiv. Diese Umbrüche bringen auch Chancen, aber machen erhebliche Vorleistungen für neue Geschäftsfelder und gleichzeitig die Ausrichtung der Bosch-Gruppe auf die veränderten Märkte erforderlich. Erschwerend kommt die Unvorhersehbarkeit des technologischen Umbruchs hinzu. Veränderungen erfolgen nicht gradlinig, sondern im Zickzackkurs wie beim vollautomatisierten Fahren. Vor einigen Jahren war die Euphorie groß, dann folgte angesichts der Kosten und des Entwicklungsaufwands die Ernüchterung. Jetzt könnten solche Systeme durch generative Künstliche Intelligenz doch schneller kommen als gedacht. Außerdem hat sich herausgestellt, dass sich die Elektromobilität regional in sehr unterschiedlichem Tempo durchsetzt – in Europa und Nordamerika deutlich langsamer als in China. Unvorhersehbarkeit bedeutet zudem Unsicherheit. Diese wurde 2025 noch erheblich durch die Auswirkungen neuer US-Zölle und anderer Handelsbarrieren vergrößert. Hinzu kommt die offene Frage, wann sich

viele internationale Märkte von ihrer Nachfrageschwäche erholen.

Unsere Aufgabe ist es, auf diesem unübersichtlichen Terrain weiter das Ziel zu verfolgen, ein führendes Unternehmen in unseren relevanten Märkten zu sein. Ein großer Schritt war 2025 der Vollzug der Übernahme im Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsbereich, mit dem wir in diesem Sektor künftig global vertreten sind. Darüber hinaus fokussieren wir uns im Geschäftsbereich Building Technologies. Wir haben den Verkauf wesentlicher Teile des Produktgeschäfts umgesetzt und den Bereich neu aufgestellt. Gleichzeitig haben wir intensiv an unserer Wettbewerbsfähigkeit gearbeitet, zusätzliche erhebliche Struktur- und Personalmaßnahmen erfordert. Diese betreffen Deutschland und den Unternehmensbereich Mobility am stärksten. So ist die Automobilproduktion weltweit seit ihrem Höhepunkt im Jahr 2017 signifikant gesunken. Mit einer Erholung ist auf absehbare Zeit nicht zu rechnen. Gerade in Europa besteht Nachholbedarf bei den Anpassungen, zumal sich durch starke Anbieter aus China Wettbewerbsintensität und Preisdruck noch erhöht haben.

Die Struktur- und Personalanpassungen führten 2025 in Summe neben Effekten einer schwachen Konjunktur und zusätzlicher Zölle sowie Vorleistungen für Zukunftsprodukte und -märkte zu ganz erheblichen Ergebnisbelastungen. Wir können deshalb mit den Ergebniszahlen 2025 nicht zufrieden sein, erwarten aber bereits für 2026 positive Effekte aus den eingeleiteten Maßnahmen, auch wenn die konjunkturellen Aussichten verhalten bleiben. Wir sind überzeugt, dass wir auf Basis unserer Innovationen und Akquisi-



tionen gute Chancen haben, die Bosch-Gruppe erfolgreich weiterzuentwickeln. Diese Sicht spiegelt auch der Titel des aktuellen Geschäftsberichts mit „For Tomorrow. Today.“ wider. Der Bericht informiert über unsere Geschäftszahlen sowie über die strategischen Schwerpunkte der Bosch-Gruppe.

Wir danken unseren mehr als 400 000 Mitarbeitenden weltweit für das Engagement, mit dem sie die großen Herausforderungen angehen. Unser Dank gilt auch unseren Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern sowie Kundinnen und Kunden weltweit, die

uns auf unserem ambitionierten Weg begleiten, und auch Ihnen für Ihr Interesse an unserem Unternehmen und diesem Geschäftsbericht.

Ihr

Dr. Stefan Hartung
Vorsitzender der Geschäftsführung

BOSCH-GESCHÄFTSFÜHRUNG



Dr. Stefan Hartung
Vorsitzender der Geschäftsführung
Technology and Innovation

Funktionen und Services

- Chief Technology Office
- Intellectual Property
- Research and Advance Engineering
- Technology Manufacturing
- Communications and Governmental Affairs
- Corporate Affairs
- Strategy, Organization and Business Development

Geschäftsgebiet

- Bosch Business Innovations

Region

China



Dr. Christian Fischer
Stellvertretender Vorsitzender
der Geschäftsführung
Unternehmensbereich Consumer Goods

Funktionen und Services

- Growth and Portfolio Management
- Human Resources Senior Management Personnel
- Inhouse Consulting

Geschäftsgebiete

- BSH - Home Appliances
- Value Accelerator & Portfolio Companies

Region

Afrika



BOSCH-GESCHÄFTSFÜHRUNG



Dr. Markus Forschner

Finance and Performance

Funktionen und Services

- Finance, Reporting, Treasury
- Performance Controlling, Risk Management, Mergers and Acquisitions
- Supply Chain Management

Region

Türkei



Stefan Grosch

Human Resources, Legal, Compliance and Sustainability

Funktionen und Services

- Bosch Management Support
- Compliance
- Human Resources
- Internal Auditing
- Legal
- Sustainability, Environment, Health and Safety
- Taxes, Export Control and Customs

Region

Indien

BOSCH-GESCHÄFTSFÜHRUNG



Dr. Markus Heyn

Unternehmensbereich Mobility
Vorsitzender Sektorvorstand Mobility

Funktionen und Services

- Sektorvorstand Mobility
 - Commercial
 - Operations
 - Sales and Customers
 - Technology Hardware
 - Technology Software
- Mobility Sector Functions
 - Business Digital
 - Communications and Governmental Affairs
 - Human Resources, People and Culture
 - Purchasing Direct Materials
 - Strategy, Organization and Business Development
- Regionalvorstand Mobility
 - Americas
 - China
 - Indien
 - Süd- und Ostasien
- Software Development Services

Geschäftsgebiete

- Bosch eBike Systems
- Bosch Engineering
- Cross-Domain Computing Solutions
- Electrified Motion
- ETAS
- Mobility Aftermarket
- Mobility Electronics
- Mobility Platform and Services
- Power Solutions
- Two-Wheeler and Powersports
- Vehicle Motion

Region

Korea



Dr. Frank Meyer

Unternehmensbereich Energy
and Building Technology
Quality

Funktionen und Services

- Field Quality Board
- Quality Management

Geschäftsgebiete

- Building Technologies
- Home Comfort
- Smart Home

Region

Japan

BOSCH-GESCHÄFTSFÜHRUNG



Katja von Raven

Business Services and Real Estate

Funktionen und Services

- Global Business Services
- Global Real Estate
- Real Estate and Facilities

Geschäftsgebiete

- Bosch Global Service Solutions
- Power Tools

Regionen

Nordamerika, Südamerika, Südostasien



Dr. Tanja Rückert

Digital Business and Services
Unternehmensbereich Industrial Technology

Funktionen und Services

- Bosch Digital
- Cybersecurity
- Information Technology and Digitalization
- Software and Digital Solutions
- Software Next

Geschäftsgebiete

- Bosch Connected Industry
- Bosch Manufacturing Solutions
- Drive and Control Technology

Regionen

Europa 1, Europa 2



SEKTORVORSTAND MOBILITY

Dr. Markus Heyn

Chairman

Götz Nigge

Commercial

Klaus Mäder

Operations

Andreas Dempf

Sales and Customers

Dr. Thomas Pauer

Technology Hardware

Christoph Hartung

Technology Software

VORSITZENDE DER GESCHÄFTSBEREICHE

Claus Fleischer

Bosch eBike Systems

Henning von Boxberg

Bosch Global Service Solutions

Thomas Quante

Building Technologies

Christoph Hartung

Cross-Domain Computing Solutions

Dr. Jochen Peter

Drive and Control Technology

Marco Zehe

Electrified Motion

Jan Brockmann

Home Comfort

Rupert Hoellbacher

Mobility Aftermarket

Dr. Peter Wolfangel

Mobility Electronics

Dr. Thomas Pauer

Power Solutions

Michael Budde

Power Tools

Dr. Gerta Marliani

Vehicle Motion

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

das Geschäftsjahr 2025 der Bosch-Gruppe war sowohl durch die strategische Weiterentwicklung des Portfolios als auch durch umfassende Anstrengungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit geprägt. Mit der erfolgreichen Übernahme des Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsgeschäfts für Wohn- und kleine Gewerbegebäude konnte das Unternehmen die sektorale Balance und die regionale Präsenz vor allem in Nordamerika und Asien deutlich ausbauen. Ein weiterer Schritt war der Vollzug des Verkaufs wesentlicher Teile des Produktgeschäfts für Sicherheits- und Kommunikationstechnik. Darüber hinaus wurden umfangreiche Struktur- und Personalanpassungsmaßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beschlossen. Der Aufsichtsrat hat diese Maßnahmen intensiv diskutiert und eng begleitet.

Das Gremium befasste sich zudem ausführlich mit der konjunkturellen Lage sowie der Geschäftsentwicklung.

Aufgrund der zusätzlichen Belastungen durch die geplanten Struktur- und Personalanpassungsmaßnahmen sowie geopolitischer Konflikte, zunehmender Handelsbarrieren und einer verhaltenen Weltkonjunktur lag vor allem das Ergebnis deutlich unter den Erwartungen. In einem sehr anspruchsvollen Jahr haben sich die Geschäftsführung und die Beschäftigten der Bosch-Gruppe zahlreichen Herausforderungen gestellt und großen Einsatz gezeigt, um die Chancen für unser Unternehmen zu nutzen. Ihnen allen gilt dafür unser Dank.

Der Aufsichtsrat hat seine gesetzlichen und satzungsgemäßen Aufgaben auch im Jahr 2025 mit großer Sorgfalt wahrgenommen. Vertieft befasste sich das

Gremium im Rahmen von zwei außerordentlichen Sitzungen mit globalen und regionalen Perspektiven im Unternehmensbereich Mobility sowie der Sozialpartnerschaft in der Transformation. Ein weiterer Schwerpunkt waren die strategischen Zielbilder der Unternehmensbereiche. Die Geschäftsführung berichtete regelmäßig über Veränderungen der Wettbewerbslandschaft und vertiefte dazu auch Chancen und Herausforderungen im Konsumgütergeschäft. Zudem ließ sich das Gremium über steigende Anforderungen an die Cybersicherheit informieren, die ausführlich im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats erörtert wurden. Auch die Finanz- und Investitionsplanung sowie die Wirtschaftsplanung für 2026 spielten eine zentrale Rolle. Darüber hinaus ließ sich der Vorsitzende des Aufsichtsrats außerhalb der Gremiensitzungen regelmäßig vom Vorsitzenden der Geschäftsführung über aktuelle Entwicklungen und wesentliche Vorgänge im Unternehmen in Kenntnis setzen.

Den Jahresabschluss und den Konzernabschluss der Robert Bosch GmbH zum 31. Dezember 2025 einschließlich der zugehörigen Lageberichte hat die EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Der Prüfungsausschuss sowie der Aufsichtsrat befassten sich eingehend mit den Unterlagen und prüften diese ebenfalls. Den Mitgliedern der beiden Gremien lagen die entsprechenden Prüfungsberichte vor. Darüber hinaus berichtete der Abschlussprüfer dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat ausführlich über die wesentlichen Prüfungsergebnisse. Einwände wurden seitens des Aufsichtsrats nicht erhoben. Er schloss sich den Ergebnissen der Abschlussprüfung an und billigte sowohl den Jahresabschluss der Robert Bosch GmbH

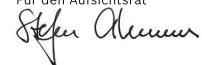


als auch den Konzernabschluss. Zudem folgte der Aufsichtsrat dem Vorschlag der Geschäftsführung zur Verwendung des Ergebnisses.

Im Jahr 2025 haben sich personelle Änderungen im Aufsichtsrat der Robert Bosch GmbH ergeben. Prof. Dr. Renate Köcher trat mit Ablauf ihrer Amtszeit zum 28. März 2025 aus dem Aufsichtsrat aus. Sie war seit 2012 Mitglied des Gremiums und hat Bosch mit ihrem umfassenden Wissen über Wirtschaft und gesellschaftliche Veränderungen als Ratgeberin sehr bereichert. Martina Merz zog zum 1. April 2025 als Nach-

folgerin in den Aufsichtsrat ein. Wir danken Frau Köcher für ihr großes Engagement und Frau Merz dafür, dass sie sich bereit erklärt hat, das Mandat in unserem Aufsichtsrat anzunehmen.

Stuttgart, im März 2026
Für den Aufsichtsrat



Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer
Vorsitzender

AUFSICHTSRAT

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer

Stuttgart
Vorsitzender
Geschäftsführender Gesellschafter der Robert Bosch
Industrietreuhand KG

Frank Sell

Pleidelsheim
Stellvertretender Vorsitzender
Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats des Werks
Feuerbach und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats des
Unternehmensbereichs Mobility der Bosch-Gruppe sowie
stellvertretender Vorsitzender des Konzernbetriebsrats
der Robert Bosch GmbH

Nadine Boguslawski

Hattersheim am Main
Hauptkassiererin der Industriegewerkschaft Metall,
Frankfurt am Main

Dr. Christof Bosch

Königsdorf
Sprecher der Familie Bosch

Dr. Arne Fischer

Gemmingheim
Projektleitung strategische Projekte, Geschäftsbereich
Power Solutions und Vorsitzender des Konzernsprecher-
ausschusses der Bosch-Gruppe Deutschland

Prof. Dr. Elgar Fleisch

St. Gallen
Professor für Informations- und Technologiemanagement
an der Universität St. Gallen (HSG) und der ETH Zürich

Klaus Friedrich

Würzburg
Vorsitzender des Betriebsrats der Bosch Rexroth AG, Lohr
am Main, und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der
Bosch Rexroth AG sowie Mitglied des Konzernbetriebsrats
der Robert Bosch GmbH

Mario Gutmann

Bamberg
Vorsitzender des Betriebsrats des Werks Bamberg und
Mitglied des Gesamtbetriebsrats des Unterneh-
mensbereichs Mobility sowie Vorsitzender des Wirtschafts-
ausschusses des Unternehmensbereichs Mobility der
Bosch-Gruppe

Adrian Hermes

Esslingen am Neckar
Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der Industrie-
gewerkschaft Metall

Prof. Dr. Michael Kaschke

Oberkochen
Vorsitzender des Aufsichtsrats Karlsruher Institut für Tech-
nologie und Präsident des Stifterverbandes für die
Deutsche Wissenschaft



AUFSICHTSRAT

Prof. Dr. Renate Köcher BIS 28.03.2025

Konstanz
Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie
Allensbach

Martina Koederitz

Stuttgart
Aufsichtsrätin

Matthias Georg Madelung

München
Mitglied des Kuratoriums der Robert Bosch Stiftung GmbH

Kerstin Mai

Hildesheim
Vorsitzende des Betriebsrats des Entwicklungszentrums
Hildesheim und Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
der Robert Bosch GmbH

Dr. Raphael Menez

Stuttgart
Gewerkschaftssekretär der Industriegewerkschaft
Metall – Bezirksleitung Baden-Württemberg

Martina Merz SEIT 01.04.2025

Stuttgart
Aufsichtsrätin

Oliver Simon

Dunzweiler
Vorsitzender des Betriebsrats des Werks Homburg und
Mitglied des Gesamtbetriebsrats des Unternehmens-
bereichs Mobility der Bosch-Gruppe

Karin Solda

Filderstadt
Vorsitzende des Betriebsrats am Standort Leinfelden-
Echterdingen und Gesamtbetriebsratsvorsitzende
der Robert Bosch Power Tools GmbH

Peter Spuhler

Weiningen
Mehrheitsaktionär und Präsident des Verwaltungsrats
der Stadler Rail AG

Dr. Eberhard Veit

Göppingen
Geschäftsführender Gesellschafter der Robert Bosch
Industrietreuhand KG

Prof. Dr. Beatrice Weder di Mauro

Blonay
Professorin für internationale Volkswirtschaftslehre,
Geneva Graduate Institute, Genf, und Präsidentin
des Centre for Economic Policy Research (CEPR) sowie
Forschungsprofessorin INSEAD

EHRENVORSITZENDER DER BOSCH-GRUPPE

Prof. Dr.-Ing. Hermann Scholl

Stuttgart
Vormals Vorsitzender des Aufsichtsrats der Robert Bosch
GmbH
Vormals geschäftsführender Gesellschafter der Robert
Bosch Industrietreuhand KG
Vormals Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert
Bosch GmbH



INDUSTRIETREUHAND UND INTERNATIONALER BEIRAT

Robert Bosch Industrietreuhand KG

KOMPLEMENTÄRE

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer
Stuttgart
Vorsitzender der Gesellschafterversammlung

Dr. Eberhard Veit
Göppingen

KOMMANDITISTEN

Dr. Christof Bosch
Königsdorf

Gerd Chrzanowski SEIT 01.04.2025
Eppingen

Dr. Christian Fischer
Stuttgart

Prof. Dr. Elgar Fleisch
St. Gallen

Prof. Dr. Lino Guzzella
Uster

Dr. Stefan Hartung
Ludwigsburg

Prof. Dr. Michael Kaschke
Oberkochen

Prof. Dr. Renate Köcher BIS 31.03.2025
Konstanz

Peter Spuhler
Weiningen

Robert Bosch International Advisory Committee

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer
Stuttgart
Vorsitzender

Natarajan Chandrasekaran
Mumbai

Prof. Sigmar Gabriel
Goslar

Botschafter Dr. Christoph Heusgen
Berlin

Keiji Kojima SEIT 01.01.2026
Tokio

Yumiko Murakami BIS 31.12.2025
Tokio

HRH Prince Mired Raad Zeid
Amman

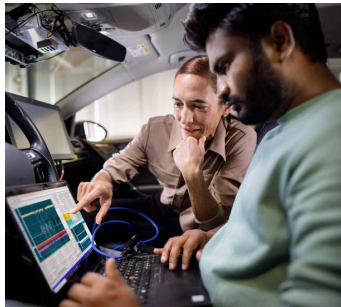
Paul Ryan
Janesville

Prof. Marcos Troyjo
São Paulo

Jing Ulrich BIS 31.12.2025
New York

Jörg Wuttke SEIT 01.01.2026
Washington

UNTERNEHMENSBEREICHE

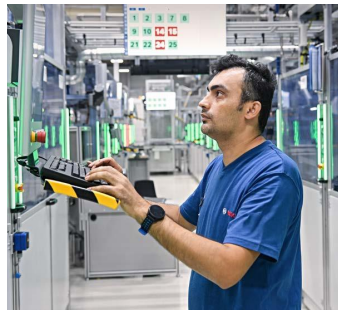


Mobility

- Bosch eBike Systems
- Cross-Domain Computing Solutions
- Electrified Motion
- Mobility Aftermarket
- Mobility Electronics
- Power Solutions
- Vehicle Motion
- Bosch Engineering GmbH
- ETAS GmbH
- ITK Engineering GmbH
- Two-Wheeler and Powersports

Industrial Technology

- Drive and Control Technology¹
- Bosch Connected Industry
- Robert Bosch Manufacturing Solutions GmbH



Energy and Building Technology

- Building Technologies
- Home Comfort
- Bosch Global Service Solutions
- Robert Bosch Smart Home GmbH

Consumer Goods

- Power Tools
- BSH Hausgeräte GmbH



Sonstige Aktivitäten

- Bosch Business Innovations GmbH
- Robert Bosch Venture Capital GmbH
- Value Accelerator & Portfolio Companies

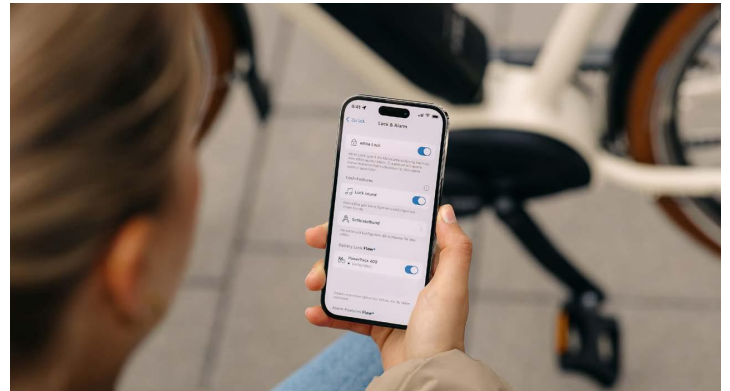
¹ Bosch Rexroth AG (100% Bosch)

MEILENSTEINE 2025

JANUAR

Brake-by-Wire: Erste Tests auf öffentlichen Straßen

Bosch-Ingenieure absolvieren mit dem neuen hydraulischen Brake-by-Wire-System die erste Fahrt auf öffentlichen Straßen – auf über 3300 Kilometern geht es durch unterschiedliche Klimazonen zum Polarkreis. Das Besondere an Brake-by-Wire: Die mechanische Verbindung zwischen Bremspedal und Bremssystem entfällt, der Bremsvorgang wird rein elektrisch übertragen. Die Markteinführung von Brake-by-Wire soll 2026 starten.



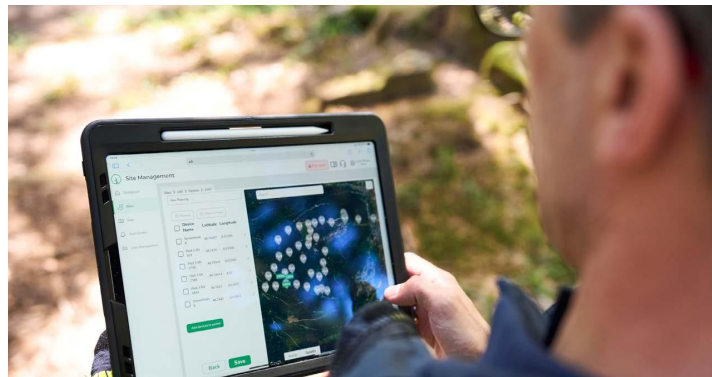
Vernetzung: Erstes Matter-fähiges Hausgerät

Die BSH Hausgeräte GmbH setzt Maßstäbe im Bereich Vernetzung: Als erstes Unternehmen kündigt BSH an, ein Matter-fähiges großes Hausgerät auf den Markt zu bringen. Es handelt sich um einen Kühlschrank im French-Door-Design mit besonders breiten Ablagen und flexiblen Aufbewahrungsoptionen, der im Laufe des Jahres per Update mit Matter-Support versorgt werden soll. Der offene Standard Matter verspricht hohe Sicherheit und ermöglicht die geräteübergreifende Kommunikation zwischen Produkten unterschiedlicher Hersteller.

CES: Diebstahlschutz für E-Bikes

Wer sich für ein E-Bike entscheidet, möchte es bestmöglich vor Diebstahl schützen. Auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas stellt Bosch mit Battery Lock eine Lösung vor, mit der sich der E-Bike-Akku digital deaktivieren lässt. Wird der Akku entwendet, wird er unbrauchbar und für Diebe wertlos. Die Funktion ergänzt bestehende Sicherheitsfeatures von Bosch wie die digitale E-Bike-Sperre oder die Möglichkeit, das E-Bike zu orten und den Diebstahl zu melden.

MEILENSTEINE 2025



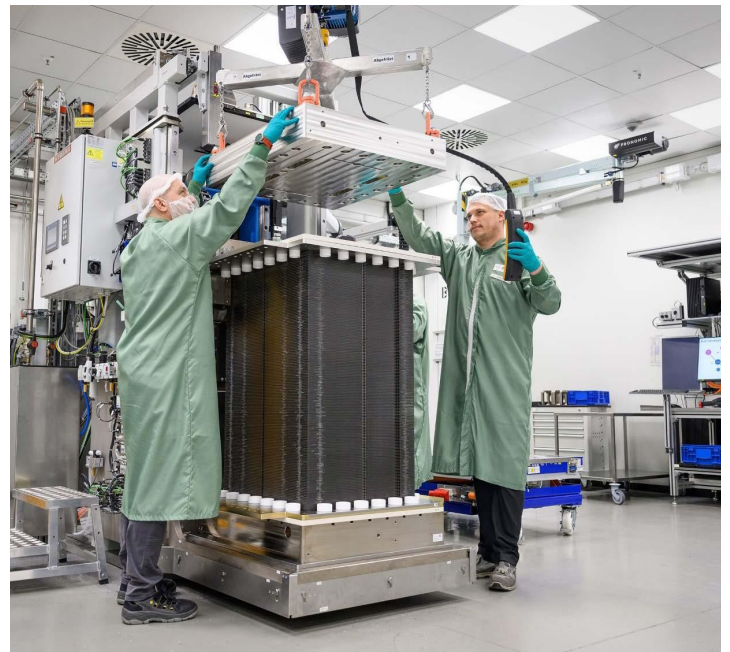
MÄRZ

Waldbrände: Technik zur Früherkennung

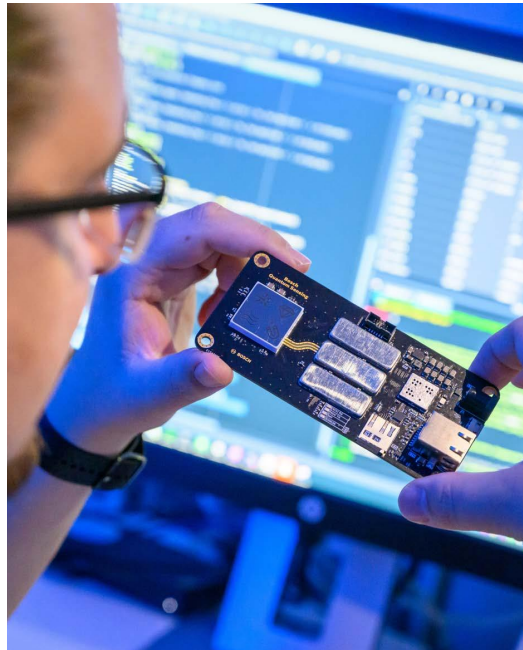
Wald- und Vegetationsflächen entwickeln eine besonders hohe Brandlast. Rauch und Flammen breiten sich schnell aus, bleiben jedoch zunächst oft unentdeckt. Mit dem neuen Wildfire Detection Service von Bosch lässt sich diese Gefahr minimieren. Gestützt auf intelligente Sensorik und Algorithmen, ermöglicht die Bosch-Lösung frühzeitig die Detektion von Vegetationsbränden. Einsatzkräfte werden automatisiert alarmiert und direkt mit allen relevanten Informationen versorgt.

Wasserstoff: Marktstart für Elektrolyse-Stacks

Bosch steigt in den Markt mit Komponenten für die Wasserstoffherzeugung ein. Die neuen Bosch Hybrion PEM-Elektrolyse-Stacks (PEM = Protonen-Austausch-Membran) sind das Herzstück von Elektrolyseuren und wandeln Wasser mithilfe von Strom in Sauerstoff und Wasserstoff um. Der Stack hat eine Leistung von 1,25 Megawatt und kann bis zu 23 Kilogramm Wasserstoff pro Stunde produzieren. Gefertigt werden die Stacks zunächst am Bosch-Standort im bayerischen Bamberg.



MEILENSTEINE 2025



APRIL

Auto Shanghai: Automatisiertes Fahren

Bosch präsentiert auf der chinesischen Autoshow sein umfangreiches Lösungsportfolio für das assistierte und automatisierte Fahren und Parken, das Softwarefeatures und Hardwarekomponenten umfasst. Ausgerichtet auf individuelle Kundenbedürfnisse und lokale Bedarfe, bietet Bosch seine ADAS-Produktfamilie (Advanced Driver Assistance Systems) in drei Varianten an: für das Einstiegssegment, die Mittel- und die Oberklasse. Bis jetzt hat sich eine zweistellige Anzahl an Automobilherstellern für ADAS-Produkte entschieden. In China sind die Varianten für die Mittel- und Oberklasse bereits in Serie.

Quantensensorik: Neues Unternehmen

Bosch weitet seine Entwicklungszusammenarbeit mit Element Six aus und kündigt an, die Bosch Quantum Sensing GmbH zu gründen. Gemeinsam mit Element Six, dem weltweit führenden Lösungsanbieter für synthetische Diamanten, will Bosch Einsatzgebiete für neuartige Quantensensoren erschließen – von der Exploration von Bodenschätzen über Flugzeugnavigation bis hin zur Medizintechnik. Operativ verantwortlich für das neu gegründete Unternehmen ist Bosch; Element Six hält künftig 25 Prozent der Anteile.

MEILENSTEINE 2025

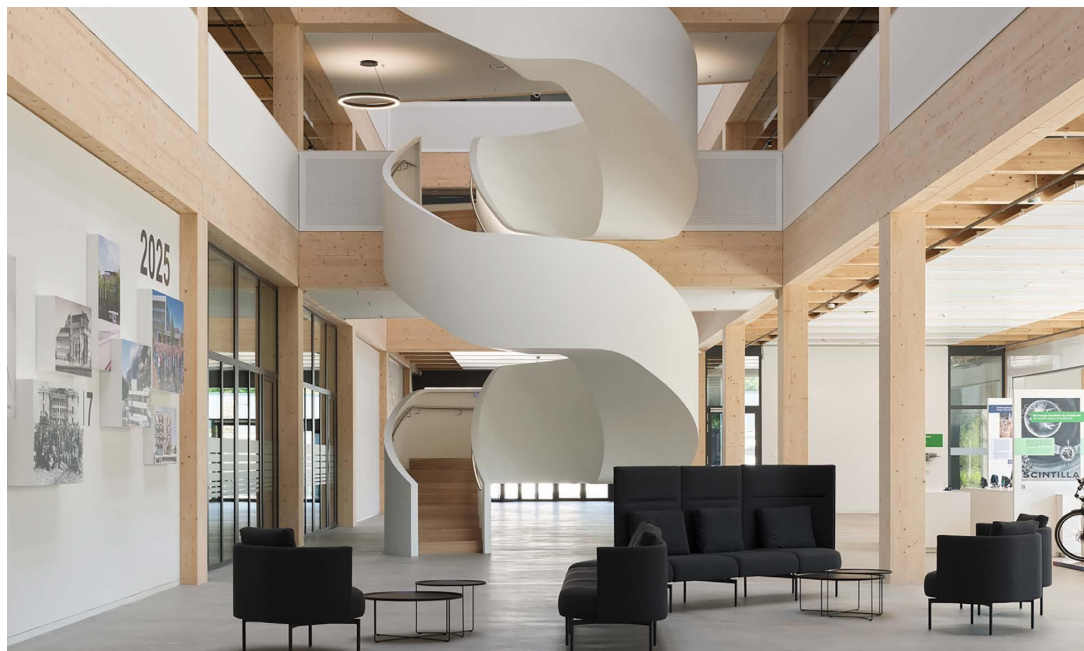
MAI

Schweiz: Neuer Hauptsitz

Natürliche Materialien, viel Licht und inspirierende Räume für Begegnungen: Nach dreijähriger Bauzeit weiht Bosch in der Schweiz seinen Hauptsitz in Zuchwil ein. Das neue CO₂-neutral betriebene Gebäude mit einer Bürofläche von 10700 Quadratmetern wird nicht nur Hauptsitz von Bosch in der Schweiz, sondern auch Zentrale des weltweit tätigen Produktbereichs Bosch Power Tools Accessories. Bosch beschäftigt in Zuchwil rund 450 Mitarbeitende.

Start-ups: Mehr Wagniskapital

Bosch setzt sein Engagement für Start-ups fort und legt einen neuen Fonds in Höhe von rund 250 Millionen Euro auf. Investiert wird von Bosch Ventures vor allem in Deep-Tech-Start-ups, die auf wissenschaftlichen Durchbrüchen oder technologischen Innovationen basieren. Gegründet 2007, hält das Venture-Capital-Unternehmen mit Büros an Technologie-Hotspots in den USA, Deutschland, Israel und China inzwischen rund 70 aktive Start-up-Beteiligungen.



MEILENSTEINE 2025



JUNI

Gebäudetechnik: Verkauf Produktgeschäft

Bosch veräußert sein Produktgeschäft für Sicherheits- und Kommunikationstechnik an Triton. Die Transaktion beinhaltet die drei Produktbereiche Videosysteme, Zutrittskontrollsysteme und Einbruchmeldeanlagen sowie Kommunikationssysteme. Alle dort beschäftigten 4300 Mitarbeitenden werden von Triton übernommen. Der Bosch-Geschäftsbereich Building Technologies konzentriert sich künftig auf das regionale Systemintegrationsgeschäft mit Lösungen und Dienstleistungen für Gebäudesicherheit, Energieeffizienz und Gebäudeautomation.

Hausgeräte: Erste Fabrik in Afrika

Die Bosch-Tochter BSH eröffnet eine Fabrik für Herde in Kairo. Die neue Produktionsstätte ist das erste Werk des Unternehmens auf dem afrikanischen Kontinent. BSH schafft damit 1000 direkte und indirekte Arbeitsplätze. Die Investition von rund 50 Millionen Euro unterstreicht die Wachstumsambitionen des Unternehmens in der Region. Pro Jahr plant BSH, bis zu 350 000 Herde vor Ort zu produzieren, zugeschnitten auf die Bedürfnisse der lokalen Zielgruppen.



E-Bike: Antrieb für Entdecker



Bosch bringt mit der Performance Line PX einen neuen Premiumantrieb auf den Markt, der speziell für anspruchsvolle Radtouren, Wochenendausflüge und ausgedehnte Bike-Packing-Reisen entwickelt wurde. Mit bis zu 90 Newtonmeter Drehmoment, 700 Watt Leistung und einer Unterstützung von bis zu 400 Prozent verspricht der circa 2,9 Kilogramm leichte Antrieb ein kraftvolles und zugleich ausgewogenes Fahrgefühl. Dank eines optimierten Getriebe-konzepts unterstützt die Drive Unit besonders leise.

MEILENSTEINE 2025



JULI

Klimatechnik: Größter Zukauf

Bosch schließt die größte Übernahme der Firmengeschichte erfolgreich ab. Mit dem Zukauf des Heizungs-, Lüftungs- und Klimälösungsgeschäfts (HVAC) für Wohn- und kleine Gewerbegebäude von Johnson Controls sowie der Übernahme des Gemeinschaftsunternehmens Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning steigt Bosch zum Global Player im Bereich Klimatechnik auf und öffnet sich attraktive Wachstumsperspektiven. Es wurde ein vorläufiger Kaufpreis von acht Milliarden US-Dollar vereinbart.

AUGUST

Batterietechnologie: Gründung Joint Venture

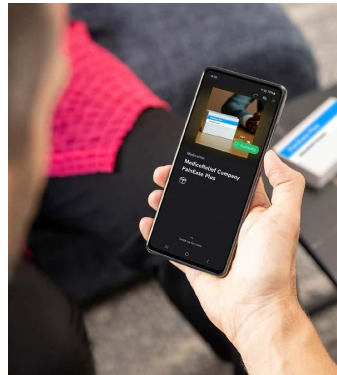
Bosch und die Mitsubishi Corporation gründen ein Gemeinschaftsunternehmen, um Battery-as-a-Service-Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Mit einem cloud-basierten Service sollen Unternehmen künftig die Möglichkeit erhalten, Elektrofahrzeuge, Wechselbatterien oder Energiespeicher möglichst effizient einzusetzen und dadurch ihre Rentabilität zu steigern. Als technische Basis stellt Bosch seine Battery-in-the-Cloud-Lösung zur Verfügung, Mitsubishi liefert den Marktzugang und passende Finanzprodukte. Das Joint Venture, an dem beide Partner jeweils 50 Prozent halten, startet seine Aktivitäten zunächst in der Region Asien-Pazifik.



SEPTEMBER

Digitalisierung: Kooperation mit Alibaba

Bosch und Alibaba weiten ihre strategische Partnerschaft aus, um die digitale Transformation und die globale E-Commerce-Expansion durch fortschrittliche KI-Technologien und Cloud-Computing zu beschleunigen. Die Zusammenarbeit verbindet die umfassende technologische Expertise von Bosch mit der globalen Onlinegeschäftspräsenz und den fortschrittlichen KI-Fähigkeiten von Alibaba. Die E-Commerce-Zusammenarbeit zwischen Bosch und Alibaba begann 2017. Seitdem bietet Bosch eine breite Palette an Konsumgütern auf den Onlineplattformen von Alibaba an.



OKTOBER

Fake-Produkte: Software zur Identifikation

Fälschungen zuverlässig erkennen – genau hier setzt die neu gegründete Bosch Secure Authentication GmbH mit ihrer Software Origify an. Gemeinsam mit Koenig & Bauer Vision & Protection verbessert die Bosch-Tochter den Markenschutz und die Rückverfolgbarkeit schutzwürdiger Druckerzeugnisse. Die Software können Unternehmen einsetzen, um Fälschungen zu identifizieren und Endverbrauchende in die Prüfung einzubinden. Bosch beschäftigt sich seit 2017 mit Authentifizierung und Rückverfolgbarkeit und hat die Software in eigenen Werken erfolgreich erprobt.

MEILENSTEINE 2025

NOVEMBER

Deutscher Zukunftspreis: Bosch ausgezeichnet

Für die Entwicklung des Fuel Cell Power Module hat das Bosch-Team um Christoffer Uhr, Pierre Andrieu und Kai Weeber den Deutschen Zukunftspreis 2025 erhalten. Die Auszeichnung durch den Bundespräsidenten würdigt die serienreife Innovation als Schlüsseltechnologie für eine klimaneutrale Mobilität. Das prämierte Brennstoffzellensystem wandelt Wasserstoff und Sauerstoff in elektrische Energie. Damit können schwere Lkw auf langen Strecken CO₂-frei ohne langwierige Ladestopps elektrisch betrieben werden. Mit der Technologie leistet Bosch einen wichtigen Beitrag zur angestrebten Klimaneutralität im Güterverkehr.

3D-Druck: Erfolgreiche Ausgründung

Das Start-up Bosch Advanced Ceramics wird Teil der Sintokogio-Gruppe, einem weltweit führenden Anbieter für Fertigungslösungen. In den vergangenen drei Jahren hat sich Bosch Advanced Ceramics zu einem anerkannten Auftragsfertiger für additiv gefertigte technische Keramik für Serienanwendungen entwickelt. Mit der Ausgründung folgt die nächste Entwicklungsstufe. Für Bosch ist der Schritt ein Beleg für die Tragfähigkeit dieser Geschäftsidee, die von der Einheit Bosch Business Innovations identifiziert, entwickelt und zur Marktreife geführt wurde.



DEZEMBER

E-Bike: Ausbau Servicegeschäft

Bosch kündigt an, MAGURA Bosch Parts & Services vollständig zu übernehmen, um das E-Bike-Serviceangebot in Europa weiter strategisch auszubauen. Bisher war Bosch zu 50 Prozent an dem Unternehmen beteiligt. MAGURA Bosch Parts & Services ist spezialisiert auf den Service und Vertrieb von Komponenten für Fahrräder und E-Bikes und verfügt über ein europaweites Netzwerk von über 30.000 Fachhändlern. Der Hauptsitz des Unternehmens mit seinen rund 170 Mitarbeitenden bleibt Nürtingen, Region Stuttgart.

STORYS



WACHSTUMSMARKT INDIEN: TRADITION TRIFFT TECHNOLOGIE

Indien macht sich auf. Eine Reise durch das bevölkerungsreichste Land der Erde: traditionell geprägt und zugleich jung, dynamisch, technologieaffin – mit großem „Bosch-Footprint“. Zum Beispiel in Bengaluru: Hauptsitz des Unternehmens in Indien, Knotenpunkt für Forschung, Entwicklung und Softwarekompetenz. Hier entstehen Lösungen für die vernetzte Welt und neue Antriebstechniken wie beispielsweise Wasserstoffmotoren. Oder Chennai: Bosch-Fertigungsstandort für Hausgeräte für indische Haushalte. Und unterwegs auf Indiens Straßen auf zwei Rädern, ausgestattet mit Technik von Bosch. Ein Besuch in einem Land, das gemeinsam mit Bosch wächst.

[→ ZUR STORY](#)



AUTOMATISIERTES FAHREN: TECHNIK GEHT IN SERIE

Was ist aus dem Traum von selbstfahrenden Autos geworden, die einen entspannt am Ziel ankommen lassen? Wann wird aus dieser Vision Realität? China gilt als führend beim assistierten und automatisierten Fahren. Bosch gestaltet diese Entwicklung mit seinem Advanced Driver Assistance Systems Portfolio (ADAS) mit. Im Fokus ist derzeit Level 2++: Fahrzeuge lenken, beschleunigen, bremsen und parken selbständig. Die fahrführende Person behält die Kontrolle. Der chinesische Autobauer Chery zählt zu den ersten Kunden, die die Fahr- und Assistenzfunktionen seit Ende 2025 in Serienfahrzeugen anbieten. Doch auch in Europa steht die Technik vor dem Durchbruch. Bosch entwickelt hier gemeinsam mit CARIAD Software – bereit für den Serieneinsatz ab Mitte 2026.

[→ ZUR STORY](#)



KREISLAUFWIRTSCHAFT: ÖKOLOGIE UND ÖKONOMIE IM EINKLANG

Bosch treibt den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft voran – und das in nahezu allen Geschäftsfeldern. So bereitet das Unternehmen industrielle Anlagen und Maschinen wieder auf, bietet Hausgeräte und Elektrowerkzeuge zur Miete an und tauscht defekte Fahrzeugkomponenten wie Lenk- und Bremssysteme aus, um diese anschließend als „Reman-Produkte“ erneut in den Wirtschaftskreislauf einzugliedern. Kreislaufwirtschaft wird zunehmend zu einem wichtigen unternehmerischen Faktor; sie rechnet sich ökologisch und ökonomisch. Zwei Vorreiter bei Bosch: die Geschäftsbereiche Mobility Aftermarket und Vehicle Motion.

→ ZUR STORY

RADREISEN: MIT DEM E-BIKE AUF ENTDECKUNGSTOUR

Sich Bewegen, Neues erkunden, frei sein – Radfahren sorgt für ein besonderes Lebensgefühl. Allein in Deutschland nutzen rund 40 Millionen Menschen das Fahrrad im Urlaub und in der Freizeit. Vermehrt wird dabei das E-Bike zum Reisebegleiter: Steigungen, Gegenwind und weite Strecken verlieren mit dem Pedelec ihren Schrecken. Bosch hat mit der Performance Line PX jetzt eine neue Antriebslinie auf den Markt gebracht, ausgelegt auf Touren und entwickelt für Entdeckerinnen und Entdecker. Einer der ersten E-Bike-Hersteller, der den neuen Antrieb in seine Trekkingräder verbaut, ist die Accel Group; eine der ersten Bikerinnen, die damit auf Reisen geht, Santana Malacarne: mit dem E-Bike auf „Badlands-Tour“ durch Andalusien.

→ ZUR STORY



AGENTISCHE KI: SOFTWARE REVOLUTIONIERT DIE FERTIGUNG

KI ist Schlüsseltechnologie für eine wettbewerbsfähige Produktion. Ins Blickfeld rückt derzeit agentische KI: autonom agierende Softwaresysteme, die Daten aus ihrer Umgebung erfassen, analysieren und eigenständig Aktionen ausführen, um definierte Ziele zu erreichen. Diese Möglichkeiten nutzt Bosch: Agentische KI-Systeme überwachen Maschinen und Anlagen in den Fertigungen, sagen Wartungsbedarf voraus und optimieren Planungen. Im Einsatz sind diese KI-Systeme in den eigenen Werken und bei Kunden. Wie funktioniert das in der Praxis? Besuche bei Bosch in Bamberg und bei der Sick AG in Waldkirch.

[→ ZUR STORY](#)



KLIMATECHNIK: GRÖSSTER ZUKAUF VON BOSCH

Der globale Temperaturanstieg verursacht weltweit jedes Jahr Hitzewellen. Wie wappnen sich Städte und ihre Einwohnerschaft? Wie bereiten sie sich auf die hohen Temperaturen vor? Und wie kann Technik unterstützen? Bosch formt mit der größten Akquisition seiner Unternehmensgeschichte einen „Global Player“ für Klimatechnik. Das Unternehmen will sich aktiv einbringen mit dem Ziel, Auswirkungen des Klimawandels auf die Menschen mit Technik abzumildern. Ein Besuch in Phoenix, der heißesten Metropole der USA, verbunden mit der Frage: Wie kühlt man eine heiße Stadt?

[→ ZUR STORY](#)



WEITERBILDUNG: BOSCH RÜSTET MITARBEITENDE FÜR DIE ZUKUNFT

Lieferketten sind komplex, fragil, anfällig für Störungen. Dann drohen Engpässe. Juliane Lüder und ihr Team am Bosch-Standort Abstatt haben eine Software entwickelt, die Risiken minimiert, indem sie zuverlässig voraussagt, wann und in welcher Menge Waren im Werk eintreffen. Lüders entscheidendes Werkzeug ist KI, eine Technologie, die sie sich im Rahmen ihrer Schulungen bei der Bosch AI Academy angeeignet hat. Ihre Erfolgsgeschichte ist eine von vielen. Mittlerweile haben an der 2018 ins Leben gerufenen AI Academy mehr als 100 000 Bosch-Mitarbeitende Wissen zu KI erworben, ihre Kenntnisse erweitert oder verfeinert.

[→ ZUR STORY](#)



DIE BOSCH-GRUPPE

ROBERT BOSCH STIFTUNG

KONZERNLAGEBERICHT

KONZERNABSCHLUSS

WEITERE INFORMATIONEN



29



ROBERT BOSCH STIFTUNG



Seit ihrer Gründung 1964 setzt die Robert Bosch Stiftung GmbH das gemeinnützige Engagement ihres Stifters fort. Mit ihrer Förderung leistet sie seit mehr als 60 Jahren einen Beitrag zu einer gerechten und nachhaltigen Zukunft. Die Stiftung ist gemeinnützig, unabhängig und überparteilich. Sie geht auf das Vermächtnis von Robert Bosch zurück. Der Unternehmer und Stifter formulierte darin den doppelten Auftrag, das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern und sein soziales Engagement weiterzuführen. Die Stiftung fördert in den Bereichen Globale Fragen, Gesundheit und Bildung – und wirkt dabei sowohl lokal als auch international.

GESUNDHEIT

DIGITALE LÖSUNGEN VON MORGEN – HEUTE ERLEBEN

Ein Pflegebett, das Stürze erkennt und Alarm schlägt. Eine App, die in Echtzeit anzeigt, wie lange die Wartezeit bis zur Behandlung noch dauert. Ein mobiles Ultraschallgerät im Handyformat. Was vielerorts noch nach Zukunft klingt, können Besuchende im interaktiven Showroom des Bosch Health Campus der Robert Bosch Stiftung in Stuttgart bereits anfassen und ausprobieren.

Auf rund 30 Quadratmetern und in vier realistisch gestalteten Versorgungsszenarien, vom Wartezimmer über die Arztpraxis bis zur Pflegeeinrichtung und dem heimischen Wohnzimmer, wird erlebbar, wie digitale Technologien die Gesundheitsversorgung von morgen prägen könnten. Das Ziel: Digitalisierung greifbar machen und Vertrauen in neue Technologien stärken.

„Der Showroom bietet eine außergewöhnliche Gelegenheit, digitale Gesundheitslösungen in einer realistischen Versorgungsumgebung zu erleben“, erklärt Professor Oliver G. Opitz, Leiter des Bosch Digital Innovation Hub.

Der Showroom öffnet seine Türen für unterschiedliche Zielgruppen: Fachkräfte im Gesundheitswesen können innovative Technologien hautnah erleben und neue Medizingeräte aus erster Hand testen. Interessierte Bürgerinnen und Bürger, die neugierig auf die digitale Zukunft der Gesundheitsversorgung sind, gewinnen hier spannende Einblicke. Zudem werden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie ehrenamtliche Gesundheitsbotschafterinnen und -botschafter gezielt angesprochen, um die Digitalisierung in ihren Communities weiterzutragen und so Gesundheitskompetenz zu fördern.

EIN CHATBOT MIT EINER MISSION

Millionen suchen täglich online Gesundheitsratschläge und stoßen dabei vor allem auf Widersprüche und Halbwahrheiten. In der Flut von Fitnesstipps und Ernährungstrends fällt es vielen schwer, verlässliche Informationen zu filtern. Das eigentliche Problem ist nicht der Mangel an Wissen, sondern die fehlende Fähigkeit, dieses einzuordnen. Besonders betroffen sind sozial benachteiligte Gruppen, ältere Menschen und chronisch Kranke. Laut einer aktuellen Studie verfügen mehr als drei Viertel dieser Menschen nur über eine geringe Gesundheitskompetenz.

Hier setzt der Chatbot Sundi an. „Wir wollen zeigen, dass digitale Angebote Menschen verbinden, Wissen zugänglich machen und gesundheitliche Ungerechtigkeiten abbauen können“, sagt Susanne Melin, Teamleiterin am Robert Bosch Center for Innovative Health des Bosch Health Campus. „Wenn wir digitale Werkzeuge so gestalten, dass sie Menschen stärken, statt sie zu überfordern, liegt darin ein enormes Potenzial.“ Das Projekt will digitale Prävention bewusst niedrigschwellig gestalten – als Ergänzung zu bestehenden Angeboten.

Sundi ist ein webbasiertes Präventionsangebot, das Menschen erreichen soll, die klassische Vorsorgeprogramme kaum nutzen. Der Chatbot vermittelt verständlich und alltagsnah Wissen zu Ernährung, Bewegung, Schlaf, Stressbewältigung und dem Umgang mit Suchtmitteln – ohne Fachjargon oder moralischen Zeigefinger.

Hinter Sundi steht eine internationale Kooperation: Der Bosch Health Campus der Robert Bosch Stiftung entwickelt das Projekt gemeinsam mit der Charité

Berlin und dem Karolinska Institut in Stockholm. Die Initiative demonstriert, wie Wissenschaft, Praxis und digitale Innovation gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen können. „Gesundheitskompetenz ist kein Privileg, sondern eine Grundvoraussetzung für Prävention, Teilhabe und Selbstbestimmung“, betont Professor Mark Dominik Alscher, Geschäftsführer des Bosch Health Campus. So trägt die Digitalisierung dazu bei, Gesundheitschancen gerechter zu verteilen.

„Wir sind eine Schule für alle Kinder. Hier arbeiten sie an ihren Lernzielen völlig selbstständig. Sie lernen Selbstwirksamkeit und verlassen die Schule mit viel Selbstbewusstsein. Wir freuen uns, wenn sie als selbstbewusste Persönlichkeiten in die Welt hinausgehen“, erklärt Schulleiterin Regine Seemann, die seit Ende der 1990er-Jahre an der Schule tätig ist und auf Mitbestimmung setzt.

Für ihr Konzept erhält die Schule 2025 den Themenpreis Demokratiebildung des Deutschen Schulpriests. Die Robert Bosch Stiftung und die Heidehof Stiftung würdigen damit Schulen, die Demokratie leben und erfahrbar machen. Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier betont bei der Verleihung: „Jede Schule in Deutschland muss eine Schule der Demokratie sein – ein Ort, an dem Schülerinnen und Schüler lernen, einander mit Respekt zu begegnen, Konflikte mit Argumenten auszutragen und Verantwortung zu übernehmen.“

BILDUNG

SCHULE ALS LERNORT FÜR DEMOKRATIE – AUSGEZEICHNET MIT DEM DEUTSCHEN SCHULPREIS

Wenn am Montag um acht Uhr die Glocke in der Schule An der Burgweide in Hamburg-Wilhelmsburg läutet, beginnt der Unterricht anders als an vielen anderen Schulen: Die Kinder starten im Lernbüro und entscheiden selbst, an welchen Aufgaben sie arbeiten, mit wem und mit welchen Materialien. Unterstützt von Lehrkräften gestalten sie ihren Lernprozess eigenständig – mithilfe von Lernlandkarten.

Die Schule liegt im größten und zugleich ärmsten Stadtteil Hamburgs. Rund 400 Kinder lernen hier bis zur sechsten Klasse in inklusiven, altersgemischten Gruppen. Auf dem Stundenplan stehen Kinderkonferenzen, Redaktionssitzungen und Projekte. Schon früh gewöhnen sich die Kinder daran zu fragen: Was interessiert mich? – und ihre Meinung zu vertreten, etwa in Kinderkonferenzen, bei der Mitarbeit an der Schülerzeitung oder im Fach „Lernen durch Engagement“, wo sie gegen die Abholzung eines Waldstücks in ihrem Kiez protestierten.

KI IN DER BILDUNG: LEHRKRÄFTE FÜR DIE ZUKUNFT STÄRKEN

Als ChatGPT und andere KI-Tools auftauchten, fühlten sich viele Lehrkräfte überrumpelt: „Für viele kam KI gefühlt über Nacht – plötzlich war sie da, und niemand wusste so recht: Was mache ich jetzt damit? Wie kann ich sie sinnvoll nutzen? Gerade jetzt ist es entscheidend, dass wir uns bewusst Zeit nehmen, um gemeinsam zu verstehen, zu lernen und die Zukunft aktiv mitzugestalten“, erinnert sich Markus Allner vom Schleswig-Holsteinischen Institut für Berufliche Bildung.

Gemeinsam mit 29 weiteren Lehrkräftefortbildnerinnen und -fortbildnern gehört er zu den ersten Absolventinnen und Absolventen des Projekts „M.E.T.A. – Maximizing Effective Teaching AI“, das die Robert



Bequem von zu Hause: Der digitale Chatbot Sundi versorgt Patientinnen und Patienten mit verständlichem medizinischem Wissen und alltagstauglichen Gesundheitstipps.

© IMAGO/Westend61



Bei der Verleihung des Deutschen Schulpreises 2025 ehrt Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier Schulen, die Demokratie leben und für die Schulgemeinschaft erfahrbar machen.

Bosch Stiftung gemeinsam mit der Stanford University initiiert hat. Das Programm qualifiziert Trainerinnen und Trainer, die Lehrkräfte beim Einsatz von KI unterstützen. Ziel ist ein starkes Netzwerk, das Unterricht mit und über KI gestaltet – für echten Mehrwert im Lernen.

Die Zahlen zeigen, wie dringlich das Thema ist: 65 Prozent der Schülerinnen und Schüler in Deutschland nutzen bereits KI für die Schule. Viele Lehrkräfte fühlen sich mit dem Thema alleingelassen und befürchten negative Auswirkungen auf die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten ihrer Schülerinnen und Schüler. Das belegt das Schulbarometer 2025 der Robert Bosch Stiftung.

Die Stiftung setzt auf Aufklärung statt auf Verbote. Bis Ende 2026 will sie mit dem Projekt rund 60 Fortbildnerinnen und Fortbildner ausbilden und insgesamt über 2000 Lehrkräfte in ganz Deutschland erreichen.

Globale Fragen

Gesellschaftlichen Zusammenhalt durch Begegnung und Dialog stärken

Vielfalt ist heute gesellschaftliche Realität. Wir leben in Städten, in denen zahlreiche Sprachen gesprochen werden. Wir arbeiten in Teams mit Menschen, die ganz unterschiedliche Hintergründe mitbringen. Schulklassen spiegeln eine Gesellschaft wider, die vielfältiger ist denn je. Aber die Zustimmung zu gesellschaftlicher Vielfalt nimmt spürbar ab. Das zeigt das aktuelle Vielfaltsbarometer, das die Robert Bosch Stiftung zum zweiten Mal seit 2019 erhoben hat. Während 2019 noch 63 Prozent der Befragten Vielfalt als Bereicherung erachteten, sind es 2025 nur noch 45 Prozent. Gleichzeitig ist der Anteil derjenigen, die Vielfalt als Bedrohung empfinden, um 17 Prozent gestiegen. Ein deutliches Warnsignal für wachsende gesellschaftliche Spannungen.



Vielfaltsbarometer 2025: Travestiekünstler Wommy Wonder, Islamberater Hussein Hamdan, die Antidiskriminierungsbeauftragte des Bundes, Ferda Ataman, VdK-Präsidentin Verena Bentele sowie der Bundesvorsitzende der Türkischen Gemeinde in Deutschland, Gökyay Sofuoglu, diskutieren darüber, wie Teilhabe gelingt und Diskriminierung abgebaut werden kann (v.l.n.r.).

Diese Verschiebung überrascht nicht: Pandemie, Energiekrise, Krieg in Europa und wirtschaftliche Unsicherheiten haben bei vielen Menschen Sorgen und Ängste ausgelöst. „Viele Menschen fühlen sich aktuell verunsichert oder überfordert. Verlustängste führen dazu, dass Abgrenzung als vermeintlicher Schutz empfunden wird“, sagt Ottilie Bälz, Bereichsleiterin Globale Fragen bei der Robert Bosch Stiftung.

Gleichzeitig zeigt die Studie auch ermutigende Perspektiven auf: Begegnungen im Alltag, Dialog und gemeinsames Lernen stärken das Verständnis füreinander.

Demokratie lebt von Begegnung

Genau hier setzt die Arbeit der Robert Bosch Stiftung an. In Neuruppin etwa, wo ein alter Bauwagen zwischen Apfelbäumen steht und sich jeden Freitag in das „Garten-Café: Wollen wir reden?“ verwandelt. Es ist eines von zehn Projekten, die die Stiftung mit ihrem Programm „Allzeitorte“ unterstützt. Das Ziel: Demokratie dorthin bringen, wo Menschen ihren Alltag leben. „Wenn wir über den Gartenzaun schauen, sehen wir Menschen, die – genau wie wir – einfach ein gutes Leben wollen“, beschreibt Projektleiterin Katharina Herold den Ansatz. Es braucht nicht viel: ein paar Tische im Grünen, Kaffee und Kuchen. Doch was hier entsteht, geht weit über Nachbarschaftstreffen hinaus. Nachbarinnen und Nachbarn aller Generationen kommen zusammen und sprechen über das, was sie bewegt – politisch, gesellschaftlich, ganz persönlich. Mit der Zeit entsteht daraus mehr: Die Besuchenden haben ein gemeinsames Fotoprojekt umgesetzt und Ideen für den städtischen Bürgerhaushalt entwickelt. So entstehen aus Begegnungen neue Impulse für das Stadtviertel – und Brücken zwischen Bürgerinnen und Bürgern, Politik und Verwaltung.

Die Stiftung ist davon überzeugt: Demokratie entsteht nicht nur in Parlamenten, sondern beginnt an der gesellschaftlichen Basis, jeden Tag.

Grenzen Überwinden, Zukunft Gestalten

Wie Austausch im Kleinen große Veränderungen anstoßen kann, zeigt auch ein Förderprojekt mitten im Rhein. Auf einer kleinen ehemaligen Zollinsel – einst ein Ort ständiger Kontrollen, heute ein verlassener Fleck – entsteht etwas Neues. Das deutsch-französische Projekt „R(h)verbindlich“ will die Insel zum Vogelparadies und zur Erholungsfläche entwickeln – und zu einem Symbol dafür, wie demokratische Teilhabe Grenzen überwindet.



Grenzenlos kreativ: Im Projekt „R(h)verbindlich“ entwickeln Menschen aus Deutschland und Frankreich gemeinsam Ideen für ihre Region.

„Der Rhein soll keine Grenze mehr sein“, sagt Patrick Barbier, Bürgermeister des elsässischen Muttersholts. Der Fluss, der den Landkreis Emmendingen und den französischen Regionalverbund Sélestat Alsace Centrale trennt, soll zum Bindeglied werden – für Natur, Kultur und europäisches Zusammenleben. Und darüber, wie diese Zukunft aussieht, entscheiden die Menschen gemeinsam.

Fördermittel und Anleitung erhalten sie im Rahmen des Projekts „Common Ground“, mit dem die Stiftung Initiativen in acht europäischen Grenzregionen unterstützt. Im Mittelpunkt stehen Begegnung und Beteiligung: Klima-Brunches, Spaziergänge über die Zollinsel, Radtouren zu Erneuerbare-Energie-Projekten oder gemeinsame Aktionen auf Streuobstwiesen. Menschen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft kommen miteinander ins Gespräch – oft zum ersten Mal und trotz unterschiedlicher Perspektiven.

„Naturschutz ist ein existenzielles Anliegen aller“, betont Silke Tebel-Haas, Europabeauftragte des Landkreises Emmendingen. „Es ist an der Zeit, die Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen.“ Barbier sieht darin auch ein demokratiepolitisches Signal: „Die beste Methode, Demokratie zu lehren, besteht darin, sie zu praktizieren.“

Parallel ermöglichen digitale Beteiligungsformate Mitsprache zur Zukunft der Rheininsel. Höhepunkt ist eine erste grenzübergreifende Kreistagssitzung, in der Bürgerinnen und Bürger ihre Ideen direkt präsentieren. Dabei wächst die Erkenntnis: Europa wächst dort, wo Menschen miteinander reden – und ihre Zukunft gemeinsam gestalten.

VOM LOKALEN INS GLOBALE: GEMEINSAM ANTWORTEN AUF KLIMAMOBILITÄT FINDEN

Lokale Mitbestimmung stärkt demokratische Teilhabe und die Akzeptanz politischer Entscheidungen vor Ort. Bei den großen Herausforderungen unserer Zeit wie dem Klimawandel braucht es darüber hinaus internationale Zusammenarbeit. Die Robert Bosch Stiftung arbeitet daher sowohl an der gesellschaftlichen Basis als auch an globalen Lösungsansätzen – und bringt internationale Stakeholder an einen Tisch. Beim ersten Climate Mobility Forum im Juni 2025 in Berlin versammeln sich rund 250 Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Zivilgesellschaft und Forschung, um gemeinsam über wirksame Ansätze im Umgang mit klimabedingter Mobilität zu diskutieren. Die Stiftung richtet die Konferenz gemeinsam mit dem Global Centre for Climate Mobility, einem langjährigen Partner mit Sitz in New York, aus.

Aktuelle Zahlen unterstreichen die Dringlichkeit: Bis 2050 könnten mehr als 200 Millionen Menschen gezwungen sein, ihre Heimat aufgrund klimabedingter Veränderungen zu verlassen. Kaum ein Land ist den Auswirkungen des Klimawandels so stark ausgesetzt wie der pazifische Inselstaat Vanuatu: Erosion, Dürre, Hitze, unregelmäßige Regenfälle, Meeresspiegelanstieg und Tropenstürme treffen hier aufeinander. Der Minister für Klimawandel, Ralph Regenvanu, macht in Berlin eindrücklich klar, was die globale Klimakrise für seine Heimat bedeutet: „Wir brauchen endlich die zugesagten Finanzmittel – damit wir in Infrastruktur investieren, neue sichere Orte schaffen und unsere Menschen schützen können. Ganze Gebiete, die über Generationen bewohnt waren, werden unbewohnbar. Ohne ausreichende Klimafinanzierung können wir den notwendigen Schutz und die Planung einer resilienten Zukunft nicht leisten.“ Seine Botschaft zeigt: Lokales Engagement ist entscheidend,



Climate Mobility Forum: König Letsie III. von Lesotho, Klimaaktivistin Luisa Neubauer und Vanuatus Klimaminister Ralph Regenvanu diskutieren über klimabedingte Mobilität.

um Menschen konkret zu schützen und Perspektiven vor Ort zu eröffnen – doch ohne globale Verantwortung und solidarisches Handeln bleibt klimabedingte Mobilität eine der größten Herausforderungen unserer Zeit.

„Es ist großartig, an einem Ort zu sein, an dem alle über dasselbe Thema sprechen, weil das ein großes Interesse zeigt – von Regierungen, über zivilgesellschaftliche Organisationen bis hin zu Wissenschaft-

lerinnen und Wissenschaftlern“, ergänzt Nisreen Elsaïm, Fellow der Robert Bosch Academy aus dem Sudan. „All diese Akteure an einem Ort, in einem Raum zusammenzubringen und einen Dialog zwischen ihnen zu ermöglichen, ist etwas, das wir in puncto verschiedener Folgen des Klimawandels dringend brauchen – nicht nur bei der Klimamobilität.“



Die ukrainische Initiative „Restart“ entwickelt mit Unterstützung der Stiftung Pläne für einen resilienten, grünen und inklusiven Wiederaufbau des Landes.

„RESTART“: HOFFUNG FÜR DEN WIEDERAUFBAU DER UKRAINE

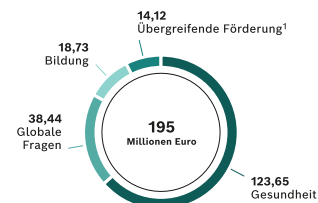
Der Wiederaufbau der Ukraine beginnt nicht erst im Falle eines Friedensschlusses mit Russland. In der südukrainischen Stadt Voznesensk arbeiten Menschen bereits heute an einer Zukunftsvision: Wie könnte ihre Heimat nach dem Krieg aussehen? Moderner, grüner und widerstandsfähiger als zuvor. Die von der Robert Bosch Stiftung geförderte Initiative „Restart“ entwickelt schon jetzt konkrete Pläne für das Leben nach dem Krieg.

„Im Krieg geht es darum, Verantwortung zu übernehmen“, erklärt Mitgründer Oleksandr Shevchenko seine Motivation. Gemeinsam mit Stadtplanerinnen und -planern sowie Projektmanagerinnen und -managern verfolgt sein Team eine klare Mission: Kommunen resilient machen und zukunftsfähig aufstellen. Dazu gehört, regionales Unternehmertum zu fördern, Schutzräume in Schulen und Kindergärten für gemeinsames Lernen zu schaffen und die Energieproduktion zu dezentralisieren, um Ausfälle durch Luftangriffe zu minimieren.

Die Aufgabe ist komplex – nicht nur wegen der zerstörten Infrastruktur, sondern auch aufgrund tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen. In Voznesensk treffen Alteingesessene auf Rückkehrende, Geflüchtete aus verwüsteten Regionen und Veteranen. Alle müssen eine neue Lebensgrundlage finden und ihr Zusammenleben neu gestalten. „Wir haben gesehen, wie wichtig es ist, gerade jetzt die Infrastruktur zu stärken. Dann bleiben die Menschen – und das ist entscheidend für unsere Gesellschaft“, betont Shevchenko. Seine Worte machen deutlich: „Restart“ versteht Wiederaufbau als mehr als nur das Errichten von Häusern und Straßen. Es geht um gesellschaftliche Resilienz, Inklusion und Hoffnung für eine ganze Nation. Die Stiftung unterstützt diese

Vision, weil sie davon überzeugt ist: Wiederaufbau braucht schon heute das Engagement von Initiativen wie „Restart“.

Förderung 2025
in Millionen Euro



¹ Davon 4,35 Mio. Euro Ukraine



DIE BOSCH-GRUPPE

ROBERT BOSCH STIFTUNG

KONZERNLAGEBERICHT

KONZERNABSCHLUSS

WEITERE INFORMATIONEN



35



KONZERN- LAGE- BERICHT

Geschäftsbericht 2025

Konzernlagebericht
der Robert Bosch GmbH
zum 31. Dezember 2025



38 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

- 38 Unternehmensgruppe und Organisation
- 38 Bericht zur Unternehmensführung
- 39 Beschreibung Unternehmensbereiche
 - 39 Unternehmensbereich Mobility
 - 40 Unternehmensbereich Industrial Technology
 - 40 Unternehmensbereich Consumer Goods
 - 41 Unternehmensbereich Energy and Building Technology

42 PERSPEKTIVEN FÜR DIE BOSCH-GRUPPE

- 42 Konzernweite Themen
 - 42 Grundlegende Ausrichtung
 - 42 Nachhaltigkeit
- 43 Wettbewerbsumfeld und Strategie
 - 43 Mobility
 - 44 Industrial Technology
 - 45 Consumer Goods
 - 46 Energy and Building Technology

48 WIRTSCHAFTSBERICHT

- 49 Kernsteuerungsgrößen
- 49 Rahmenbedingungen
- 50 Geschäftsverlauf
 - 50 Umsatzentwicklung
 - 52 Ertragslage
 - 54 Vermögens- und Finanzlage
 - 57 Nichtfinanzielle Kennzahlen
 - 57 Beschäftigtenzahlen

58 AUSBLICK

- 59 Rahmenbedingungen
- 59 Bosch-Gruppe und Unternehmensbereiche
 - 59 Umsatzerwartung 2026
 - 60 Ergebniserwartung 2026
 - 60 Erwartung bei NWC und FCF 2026

61 CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

- 61 Chancenbericht
 - 61 Elektrifizierung
 - 61 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
 - 61 Automatisierung
- 61 Risikobericht
 - 61 Risikomanagementsystem
 - 62 Gesamtbewertung der Risiken
 - 62 Risikobewertung auf Basis des Risikomanagementsystems
 - 62 Strategische Risiken
 - 63 Operative Risiken
 - 63 Sicherungspolitik und finanzwirtschaftliche Risiken
 - 64 Compliance- und Rechtsrisiken

Das Geschäftsjahr 2025 war durch eine schwache Marktentwicklung, wachsende Handelsbarrieren, geopolitische Spannungen und eine hohe Wettbewerbsintensität geprägt. Die Weltwirtschaft hat sich trotz dieser erheblichen Unsicherheiten bemerkenswert robust entwickelt. Dennoch blieb die weltweite Wirtschaftsleistung erneut auf niedrigem Niveau. Ebenfalls verhalten zeigte sich die Stimmung auf den Bosch-Fokusmärkten. Vor diesem Hintergrund intensivierten wir unsere Anstrengungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gehörte auch die Bekanntgabe umfangreicher zusätzlicher Personalanpassungsmaßnahmen, insbesondere im Bereich Mobility und vornehmlich in Deutschland. Gleichzeitig haben wir wichtige Weichenstellungen vorgenommen, um uns für die künftigen Marktanforderungen zu positionieren. Ein bedeutender Meilenstein war dabei der erfolgreiche Abschluss des Erwerbs des Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsgeschäfts von Johnson Controls und Hitachi, mit dem wir uns technologisch und regional deutlich verstärken.

Der Umsatz der Bosch-Gruppe stieg leicht auf 91,0 Milliarden Euro. Wechselkursbereinigt ergibt sich ein Anstieg von 4,1%. Dazu leistet die Akquisition im Geschäftsbereich Home Comfort mit 1,2 Milliarden Euro einen wichtigen Beitrag zum Umsatz. Gleichzeitig entfielen die Umsätze durch den Vollzug der Veräußerung wesentlicher Teile des Produktgeschäfts bei Building Technologies ab Jahresmitte. Alle Unternehmensbereiche konnten ihre Umsätze leicht steigern, Consumer Goods ausgenommen; wechselkursbereinigt steigerten alle Unternehmensbereiche ihre Umsätze. Die operative EBIT-Rendite lag mit 2,0% deutlich unter dem Vorjahreswert von

3,5%, was uns nicht zufriedenstellen kann. Belastend wirkten vor allem Restrukturierungsaufwendungen. Alle Unternehmensbereiche erreichten ein positives operatives EBIT. Der Free-Cash-Flow ist mit 0,3 Milliarden Euro trotz des Ergebnisrückgangs positiv, jedoch geringer als im Vorjahr. Der Fokus für das Geschäftsjahr 2026 liegt auf der Umsetzung der erforderlichen Strukturmaßnahmen, sodass diese zügig Wirkung entfalten, sowie der Weiterführung der Strategie, unsere Position als ein führendes Technologieunternehmen zu stärken. Trotz anhaltender geopolitischer Spannungen und Handelsbarrieren, die die Wachstumschancen weiter belasten, wollen wir den Umsatz der Bosch-Gruppe in einem Korridor von 2 bis 5% steigern. Darüber hinaus erwarten wir, dass die im Jahr 2025 eingeleiteten Maßnahmen Wirkung zeigen und zu einer operativen EBIT-Rendite in einem Korridor von 4 bis 6% vom Umsatz führen.

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

UNTERNEHMENSGRUPPE UND ORGANISATION

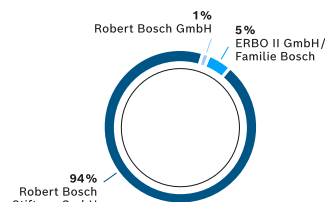
Die Bosch-Gruppe ist ein global aufgestelltes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Mehr als die Hälfte des Umsatzes wird außerhalb Europas erzielt. Zur Bosch-Gruppe gehören rund 500 vollkonsolidierte Tochter- und Regionalgesellschaften in mehr als 60 Ländern. Muttergesellschaft ist die Robert Bosch GmbH mit Sitz in Stuttgart. Sie ging aus der „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ hervor, die 1886 in Stuttgart von Robert Bosch (1861–1942) gegründet wurde. Seit 1964 hält die Robert Bosch Stiftung GmbH die Mehrheit der Kapitalanteile an der Robert Bosch GmbH.

Die gemeinnützige Robert Bosch Stiftung GmbH hält einen Kapitalanteil von rund 94%, hat aber keinen Einfluss auf die strategische und geschäftliche Ausrichtung der Bosch-Gruppe. Weitere rund 5% der Anteile hält die von den Nachkommen des Firmengründers gegründete gemeinnützige ERBO II GmbH, rund 1% die Robert Bosch GmbH selbst. Die Stimmrechte liegen zu rund 93% bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG, die einen Kapitalanteil von 0,01% hält. Die restlichen Stimmrechte von rund 7% entfallen auf die Nachkommen des Firmengründers. Diese gesellschaftsrechtliche Struktur sichert die unternehmerische Unabhängigkeit der Bosch-Gruppe.

Die Bosch-Gruppe, die zum Jahresende 2025 weltweit 412.774 Beschäftigte hatte, ist in die vier Unternehmensbereiche Mobility, Industrial Technology,

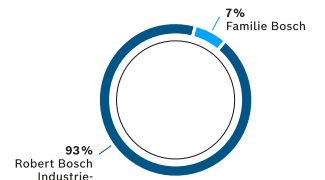
G02

Gesellschafter der Robert Bosch GmbH
Anteile
in Prozent



G03

Gesellschafter der Robert Bosch GmbH
Stimmrechte
in Prozent



Consumer Goods sowie Energy and Building Technology gegliedert, die auch den Berichtssegmenten entsprechen.

BERICHT ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Mitglieder der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH legen die Strategie für das Gesamtunternehmen fest und steuern es. Im Geschäftsjahr 2025 umfasste die Geschäftsführung acht Mitglieder.

Der Aufsichtsrat der Robert Bosch GmbH bestellt, überwacht und berät die Geschäftsführung. Bei der Besetzung des Aufsichtsrats unterliegt die Robert Bosch GmbH dem deutschen Mitbestimmungsgesetz. Das Gremium besteht aufgrund der Größe des Unternehmens aus 20 Mitgliedern. Zehn Mitglieder werden durch die stimmberechtigten Gesellschafter bestimmt; die anderen zehn Mitglieder wählt die Arbeitnehmerseite. Die Robert Bosch Industrietreuhand KG hat als Gesellschafterin die durch den Firmengründer Robert Bosch testamentarisch verfügte Aufgabe, für den langfristigen Bestand des Unternehmens und dessen finanzielle Unabhängigkeit zu sorgen. Letztere soll die jederzeitige unternehmerische Selbstständigkeit und Handlungsfähigkeit sichern.

Aufgrund gesetzlicher Bestimmungen wurden bei der Robert Bosch GmbH Zielgrößen für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsführung sowie der ersten und zweiten Führungsebene der Robert Bosch GmbH in Deutschland festgelegt. Im Jahr 2021 hatte der Aufsichtsrat der Robert Bosch GmbH Zielgrößen für den Frauenanteil von 30,0% für den Aufsichtsrat und von 16,67% für die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH mit einer Frist für die Zielerreichung bis Ende 2025 beschlossen. Am 31. Dezember 2025 waren bei der Robert Bosch GmbH sechs Frauen (30,0%) im Aufsichtsrat und zwei Frauen (25,0%) in der Geschäftsführung vertreten. Beide Gremien erreichten somit ihre jeweiligen Zielgrößen. Im Dezember 2025 hat der Aufsichts-

rat der Robert Bosch GmbH neue Zielgrößen für den Frauenanteil festgelegt: 30,0% für den Aufsichtsrat und 25,0% für die Geschäftsführung. Die Frist für die Erreichung beider Zielgrößen wurde auf Ende 2030 gesetzt.

Die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH hatte im Jahr 2021 Zielgrößen für die Robert Bosch GmbH für den Frauenanteil in der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung in Deutschland von 10,0% (für die erste Führungsebene) und 17,0% (für die zweite Führungsebene) beschlossen. Als Frist für die Erreichung beider Zielgrößen wurde der 31. Dezember 2025 festgelegt. Die Zielgröße für die erste Führungsebene wurde zum 31. Dezember 2025 mit 13,0% (Vorjahr 12,8%) erreicht. Der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene entsprach zum 31. Dezember 2025 16,6% (Vorjahr 15,7%). Damit wurde die Zielgröße nicht erreicht. Hauptgründe sind die hohe Beförderungsrate von Frauen aus der zweiten in die erste Führungsebene bei gleichzeitig geringerem Einstellungsbedarf für die zweite Führungsebene. Die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH hat im Oktober 2025 erneut Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung beschlossen: 17,0% für die erste und 19,0% für die zweite Führungsebene. Die Frist für die Erreichung beider Zielgrößen wurde auf Ende 2030 gesetzt.

Im Jahr 2025 lag der weltweite Frauenanteil in Führungspositionen bei 21,1% (Vorjahr 20,4%). Vor diesem Hintergrund verfolgt Bosch weiterhin das freiwillig gesetzte Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen bis 2030 auf 25,0% zu erhöhen. Bosch hält sich an die jeweils geltenden lokalen Gesetze und trifft Beschäftigungsentscheidungen auf Grundlage von Eignung und Leistung, unabhängig von Geschlecht oder anderen geschützten Merkmalen.

BESCHREIBUNG
UNTERNEHMENSBEREICHE

Unternehmens- und Geschäftsbereiche, weitere Aktivitäten

G 04

Mobility	Industrial Technology	Consumer Goods	Energy and Building Technology
Bosch eBike Systems	Drive and Control Technology (Bosch Rexroth)	Power Tools	Building Technologies
Electrified Motion		BSH Hausgeräte	Home Comfort
Mobility Aftermarket			Bosch Global Service Solutions
Mobility Electronics			
Power Solutions			
Vehicle Motion			
Cross-Domain Computing Solutions			
Weitere Aktivitäten bei Mobility			
Bosch Engineering GmbH			
ETAS GmbH			
Two-Wheeler and Powersports			

UNTERNEHMENSBEREICH MOBILITY

Der Unternehmensbereich Mobility bietet ganzheitliche Mobilitätslösungen über alle Domänen und Fahrzeugklassen hinweg an.

Bosch eBike Systems

Bosch eBike Systems bietet ein umfassendes Portfolio für Hersteller, Fachhändler und Endkunden von Elektrofahrrädern an. Das Angebot besteht aus Antrieben, Akkus, ABS-Komponenten und Bordcomputern, kombiniert mit digitalen und teils KI-basierten Lösungen zur verbesserten Navigation, Routenplanung oder Diebstahlsicherung.

Electrified Motion

Electrified Motion bietet elektrische Antriebslösungen für Personenwagen und Nutzfahrzeuge an. Das Produktportfolio umfasst Leistungselektroniken, elektrische Antriebsmaschinen und komplette eAchsen, die diese beiden Komponenten mit dem Getriebe kompakt in einem Systemgehäuse vereinen. Hinzu kommen elektromechanische Komponenten und Antriebe für eBikes sowie eScooter, für das Thermomanagement und für Wischer- und Lenk-/Bremsysteme. Ebenfalls in der Produktpalette enthalten sind Antriebe für Komfortanwendungen wie Fensterheber, Sitzverstellung und Schiebedach.

Mobility Aftermarket

Der Ersatzteilmarkt für Kraftfahrzeuge ist das Hauptgeschäftsfeld von Mobility Aftermarket mit Angeboten für Handel und Werkstätten. Zum Ersatzteilsortiment zählen unter anderem Komponenten für Diesel-, Benzin- und elektrische Antriebsstränge, Bremsbeläge und -scheiben, Batterien sowie Wischblätter, Filter und Zündkerzen. Neben Wischblättern liefert Mobility Aftermarket Automobilherstellern auch Wischersysteme für das Erstausrüstungsgeschäft. Werkstätten erhalten Unterstützung bei der

Fahrzeugreparatur und -wartung, unter anderem durch Diagnosegeräte und -software sowie Prüfstände und Spezialwerkzeuge. Zum Spektrum der Serviceleistungen gehören Schulungen, Ferndiagnosen und digitale Kataloge. Darüber hinaus verantwortet Mobility Aftermarket die zwei unabhängigen Werkstattketten Bosch Car Service und AutoCrew.

Mobility Electronics

Mobility Electronics umfasst das Geschäft mit elektronischen Steuergeräten sowie Halbleitern und Sensoren. Der Bereich entwickelt, industrialisiert und fertigt diese für interne Partner und ist auch Halbleiterlieferant für externe Partner in der Mobilitäts- und Konsumgüterindustrie. Zu den gefertigten Chips gehören anwendungsspezifische integrierte Schaltungen (ASICs), mikroelektromechanische Systeme (MEMS-Sensoren) sowie Leistungshalbleiter (Siliziumkarbid-Leistungshalbleiter und Niedervolt-Schalter). Die Bosch Sensortec GmbH, Kusterdingen, Deutschland, entwickelt und vertreibt ein breites Portfolio an MEMS-Sensoren und -Lösungen im Bereich Unterhaltungselektronik.

Power Solutions

Der Geschäftsbereich Power Solutions fokussiert sich mit seinem Portfolio auf Verbrennungsmotoren, die Wasserstoffwirtschaft, Systeme für das Thermomanagement sowie Software, Services und Steuergeräte. Gefertigt werden je nach Kraftstoffvariante Komponenten wie Injektoren, Pumpen, Zünd- und Einspritzsysteme; hinzu kommen Getriebe, Sensoren, Abgasnachbehandlungssysteme und Batterien für Mild-Hybride und Bordnetze. Für die Wasserstoffwirtschaft bietet Power Solutions Komponenten, Systeme und Services für mobile Brennstoffzellen-Anwendungen sowie Elektrolyse-Stacks für stationäre Anwendungen an. Kerngeschäft bei Therosystemen für Personenwagen und leichte Nutzfahrzeuge unterschiedlicher Antriebsarten ist die Produktion von

Komponenten und Systemen für die Thermokreisläufe aus Kühlmittel, Kältemittel und Luft. Das Angebot des Geschäftsbereichs beinhaltet auch Steuergeräte, Software und Services für alle Antriebsarten sowie für Wasserstoff und Therosysteme. Seit 1. Januar 2025 werden die Nutzfahrzeugaktivitäten des Unternehmensbereichs Mobility zunehmend in der Commercial Vehicle Group bei Power Solutions gebündelt.

Vehicle Motion

Der Geschäftsbereich Vehicle Motion entwickelt und produziert Lenk- und Bremssysteme, Sensoren sowie softwarebasierte, domänenübergreifende Fahrdynamikregelungssysteme, Servicelösungen und Insassensenschutzsysteme. In der Lenkungssparte bietet Vehicle Motion verschiedene elektrische Lenksysteme für Personenwagen sowie hydraulische und elektrohydraulische Lenkungen für schwere Nutzfahrzeuge an. Das Bremssystem-Portfolio umfasst unter anderem Bremsregelsysteme wie das Antiblockiersystem (ABS) und das elektronische Stabilitätsprogramm (ESP®). Mit der Act-by-Wire-Technologie werden mechanische Verbindungen im Lenk- und Bremssystem durch elektrische Signalleitungen ersetzt. Darüber hinaus wird mit einer Software-Systemlösung die Integration von Bremse, Lenkung, Antriebsstrang und Fahrwerk erreicht und damit das softwaredefinierte Fahrzeug unterstützt. Das Portfolio beinhaltet außerdem Insassenschutzsysteme wie Airbag-Steuergeräte und Sensoren zur Aufprallerkennung sowie Fahrdynamiksensoren.

Cross-Domain Computing Solutions

Cross-Domain Computing Solutions bündelt die anwendungsübergreifende Entwicklung von Steuergeräten und Netzwerkkomponenten (Geschäftsfeld Compute) über Fahrerassistenzsysteme bis hin zum automatisierten Fahren (Geschäftsfeld Advanced Driver Assistance Systems, ADAS). Das Compute-Portfolio umfasst Hochleistungsrechner für die Integration von Entertainment-, Navigations-, Telematik- und Fahrerassistenzfunktionen. Hinzu kommen Netzwerkkomponenten für domänenübergreifende und zentralisierte Elektrik-/Elektronik-Architekturen. Das ADAS-Portfolio beinhaltet unter anderem Assistenzsysteme und Lösungen zum automatisierten Fahren. Außerdem werden Sensoren mit integriertem Steuergerät und eingebetteter Software sowie reine Hardware-Komponenten für den Innen- und Außenbereich entwickelt wie Kamera-, Radar- und Ultraschallsensoren.

Weitere Aktivitäten

Die Tochtergesellschaft **Bosch Engineering GmbH**, Abstatt, Deutschland, bietet kundenspezifische Softwareentwicklungen und Entwicklungsdienstleistungen für ein breites Kundenspektrum auch außerhalb des Automobilsektors an. Die individuellen Lösungen basieren im Wesentlichen auf Plattformen und Produkten von Bosch. Bei Bosch Engineering sind zudem die Bosch-Aktivitäten im Motorsport angesiedelt.

Die **ETAS GmbH**, Stuttgart, Deutschland, entwickelt und vertreibt Produkte und Lösungen für die Entwicklung und den Betrieb von Software-Plattformen für Fahrzeuge. Dies umfasst neben Basis-Software auch Lösungen zur Messung und Kalibrierung sowie Lösungen für Diagnose, Cybersicherheit und Software-Plattformen von Fahrzeugen.

Das Angebot des Produktbereichs **Two-Wheeler and Powersports** beinhaltet Sicherheits- und Assistenzsysteme, Displays, Vernetzungsfunktionen, Steuergeräte und Komponenten für Verbrennungsmotoren sowie elektrische Antriebe für Zweiräder, Dreiräder und Powersport-Fahrzeuge.

UNTERNEHMENSBEREICH INDUSTRIAL TECHNOLOGY

Der Unternehmensbereich Industrial Technology umfasst den Geschäftsbereich Drive and Control Technology (Bosch Rexroth) und weitere Aktivitäten im Bereich des Sondermaschinenbaus sowie Industrie-4.0-Softwarelösungen und -Services.

Drive and Control Technology

Bosch Rexroth ist Spezialist für Antriebs- und Steuerungstechnologien in Maschinen und Anlagen jeder Art und Größenordnung. Das Unternehmen verfügt über weltweite Anwendungsexpertise in verschiedenen Marktsegmenten. Das Portfolio des Geschäftsbereichs schließt dabei mobile und stationäre Hydraulik, elektrische Antriebs- und Steuerungstechnik sowie Linear- und Montagetechnik für die Fabrikautomation ein. Mit intelligenten Komponenten, maßgeschneiderten Systemlösungen sowie Dienstleistungen schafft Bosch Rexroth die Voraussetzungen für vollständig vernetzbare Anwendungen.

UNTERNEHMENSBEREICH CONSUMER GOODS

Der Unternehmensbereich Consumer Goods umfasst die Geschäftsbereiche Power Tools und BSH Hausgeräte.

Power Tools

Power Tools verfügt über ein umfangreiches Produktprogramm, das sich an professionelle Anwender in Handwerk und Industrie sowie an Heimwerker richtet. Der Geschäftsbereich bietet Elektrowerkzeuge, Gartengeräte sowie Messtechnik und Elektrowerkzeug-Zubehör an. Diese werden neben der Marke Bosch auch unter den Marken Diablo, sia Abrasives und Freud vertrieben. Unter der Marke Dremel werden zudem Präzisions-Rotationswerkzeuge für das Heimwerken verkauft.

BSH Hausgeräte

Das Produktportfolio der BSH Hausgeräte reicht von Waschmaschinen und Wäschetrocknern über Kühl- und Gefriergeräte, Herde und Backöfen sowie Spülmaschinen bis hin zu Kleingeräten wie Staubsaugern, Kaffeevollautomaten oder Küchenmaschinen. Unter dem Dach des Geschäftsbereichs sind die globalen Marken Bosch, Siemens (in Lizenz) und Gaggenau sowie die regionalen Marken Neff und Thermador vereint. Darüber hinaus nutzt die BSH lokale Marken wie Balay, Profilo, Constructa und Pitsos, die auf ausgewählte Länder und Märkte zugeschnitten sind.

UNTERNEHMENSBEREICH ENERGY AND BUILDING TECHNOLOGY

Der Unternehmensbereich Energy and Building Technology umfasst die Geschäftsbereiche Building Technologies, Home Comfort und Bosch Global Service Solutions.

Building Technologies

Der Geschäftsbereich Building Technologies ist auf das regionale Geschäft der Systemintegration spezialisiert, das in ausgewählten Ländern Lösungen und Dienstleistungen für Gebäudesicherheit, Energieeffizienz und Gebäudeautomation anbietet. Der Fokus liegt auf gewerblich genutzten Gebäuden und Infrastrukturprojekten. Zum Portfolio gehören auch Brandmeldesysteme. Der Verkauf wesentlicher Teile des Produktgeschäfts wurde Ende Juni 2025 abgeschlossen.

Home Comfort

Home Comfort ist ein globaler Anbieter von Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungslösungen. Das Portfolio umfasst elektrische Wärmepumpen und Wärmepumpen-Hybridlösungen, Brennwerttechnik, Warmwasserbereiter, Klimatisierungssysteme und Lüftungstechnik für Wohngebäude und gewerblich genutzte Gebäude sowie Anlagen für Prozesswärme. Nach der Übernahme des Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsgeschäfts (Heating, Ventilation, Air-Conditioning, HVAC) für Wohn- und kleine Gewerbegebäude von Johnson Controls sowie des Gemeinschaftsunternehmens Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning Ende Juli 2025 vereint der Geschäftsbereich ein breites Portfolio globaler und regionaler Marken, einschließlich Bosch, Buderus sowie die von Hitachi lizenzierte Marke HITACHI und die von Johnson Controls lizenzierte Marke YORK®.

Bosch Global Service Solutions

Im Fokus des Geschäftsbereichs Bosch Global Service Solutions stehen vernetzte Mobilitätsdienstleistungen und digitale Plattformen für Kunden in den Bereichen Automotive, Flottenmanagement und Logistik. Im Vordergrund steht hierbei die Verknüpfung von Daten, Software-Plattformen und Interventionsdienstleistungen. Dazu gehören unter anderem der weltweite Notrufservice „eCall“ im Auto, intelligente Pannen- und Unfalhilfe sowie ausgewählte Logistikdienstleistungen zur Unterstützung einer effizienten Lieferkette.

PERSPEKTIVEN FÜR DIE BOSCH- GRUPPE

KONZERNWEITE THEMEN

GRUNDLEGENDE AUSRICHTUNG

Die grundlegende Ausrichtung der Bosch-Gruppe, ihre Ziele und ihre Strategie haben trotz großer Herausforderungen und sich daraus ergebender Adjustierungen weiterhin Gültigkeit. Im Einklang mit unserem Unternehmenszweck „Technik fürs Leben“ haben wir den Anspruch, Produkte anzubieten, die Menschen begeistern und ihre Lebensqualität verbessern. Diese Produkte sind nicht nur physische Erzeugnisse und Dienstleistungen, sondern auch softwarebasierte Lösungen und Services. Unsere Verpflichtung und gleichzeitig testamentarischer Auftrag des Unternehmensgründers Robert Bosch ist die kraftvolle Weiterentwicklung und die finanzielle Unabhängigkeit der Bosch-Gruppe. Die breite Diversifizierung in den Unternehmensbereichen Mobility, Industrial Technology, Consumer Goods und Energy and Building Technology trägt dazu bei. Die jeweiligen Markt- und Wettbewerbsumfelder dieser Unternehmensbereiche unterscheiden sich teilweise erheblich. In allen Bereichen stehen wir dabei in einem intensiven externen Wettbewerb, der sich zudem weiter verschärft. Darüber hinaus verpflichten wir uns zur Nachhaltigkeit. Wir verstehen darunter die Balance zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen unserer Geschäftstätigkeit als Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Mehr

Informationen dazu finden sich im Unterkapitel Nachhaltigkeit.

Wir wollen auch zukünftig zu den führenden Technologieunternehmen gehören. Treiber der zukünftigen Entwicklung unseres Geschäfts sind vor allem Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung, Elektrifizierung sowie Automatisierung. Diese Themen erläutern wir ausführlicher im Chancenbericht. Wir sind bereit, hohe finanzielle Vorleistungen zu erbringen, um an diesen Trends zu partizipieren und sie mitzugestalten. Beim Umsatz streben wir im Durchschnitt bis 2030 ein jährliches Wachstum von 6 bis 8 % bei angenommenen Inflationsraten von 2 bis 3 % an. Hierbei orientieren wir uns am mittelfristigen Inflationsziel der Europäischen Zentralbank von 2 %. Wir wollen mittelfristig eine operative EBIT-Rendite von mindestens 7 % vom Umsatz erzielen.

Unsere Strategie basiert auf den drei Säulen „Grow“, „Deliver“ und „Shape“. In der ersten Säule will Bosch das Potenzial der Kerngeschäfte ausschöpfen und sich neue Geschäftsfelder erschließen. Dabei spielen Innovationen eine wichtige Rolle, aber auch die Erschließung weiterer regionaler Märkte, Partnerschaften und Zukäufe. Unser Anspruch ist, dass sich die Bosch-Gruppe durch starke Marken, hohes Technologieverständnis und Innovationsstärke auszeichnet. Wichtig für die Sicherung des langfristigen Erfolgs bei den Kunden ist dabei die nachhaltige Differenzierung. Ein wesentliches Beispiel für Wachstumsambitionen im bestehenden sowie angrenzenden Geschäft ist die Übernahme des weltweiten Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsgeschäfts für Wohn- und kleine Gewerbegebäude des US-Unternehmens Johnson Controls. Durch diesen strategischen Schritt bauen wir nicht nur unsere Position auf dem nordamerikanischen und asiatischen Markt deutlich aus, sondern verstärken uns auch technologisch im Be-

reich der Klimatisierung. Neben der breiten sektoralen Aufstellung sind für uns die weitere Internationalisierung und regionale Balance wichtige Faktoren für die robuste Aufstellung unseres Unternehmens. Unsere regionalen Strategien sind dabei differenziert: In China sichern wir unsere etablierte Position und bauen zugleich neue Geschäftsfelder aus. In Europa und Nordamerika streben wir einen konsequenten Ausbau unserer Marktanteile an. Am dynamischen Wachstum des indischen Marktes wollen wir teilhaben.

Die zweite Säule stellt das Erreichen unserer finanziellen Ziele in den Mittelpunkt. Dafür intensivieren wir unsere Maßnahmen zur Stärkung der Ertragskraft und insgesamt zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Schwerpunkte sind die Steigerung der Kosteneffizienz, ein verstärktes Portfoliomanagement und die Steigerung der Produktivität in Forschung und Entwicklung. Im Jahr 2025 haben wir weitere umfangreiche Personalanpassungsmaßnahmen angekündigt, die in den kommenden Jahren umgesetzt werden sollen. Die aktuellen Maßnahmen betreffen alle Unternehmensbereiche, vor allem aber den Unternehmensbereich Mobility und in regionaler Hinsicht Deutschland. Ein Beispiel für aktives Portfoliomanagement ist der Verkauf wesentlicher Teile des Produktgeschäfts des Geschäftsbereichs Building Technologies im Unternehmensbereich Energy and Building Technology.

Die dritte Säule unserer Strategie konzentriert sich auf die weitere Entwicklung der Bosch-Gruppe. Darin kommt der Anspruch zum Ausdruck, dass wir unsere Mitarbeitenden entwickeln, nach Spitzenleistung streben und neueste Technologien nutzen.

Das Fundament bilden unsere Werte: (1) Zukunfts- und Ertragsorientierung, (2) Initiative und Konse-

quenz, (3) Offenheit und Vertrauen, (4) Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Legalität, (5) Fairness und Respekt, (6) Vielfalt, Chancengerechtigkeit, Teilhabe, (7) Verantwortung und Nachhaltigkeit (wie im Unterkapitel Nachhaltigkeit beschrieben).

NACHHALTIGKEIT

Das Zielbild zur Nachhaltigkeit umfasst sieben strategische Themenfelder: Klimaschutz, Wasser, Kreislaufwirtschaft, Mitarbeitende, Menschenrechte, Gesundheit und Unternehmensführung. Zunehmend beziehen wir in den entsprechenden Programmen über unseren direkten Einflussbereich hinaus auch Lieferketten sowie die Nutzungsphase unserer Produkte ein. Das höchste Fachgremium für Nachhaltigkeit bei Bosch ist das Corporate Sustainability Board unter Führung des Vorsitzenden der Geschäftsführung und des für Nachhaltigkeit verantwortlichen Geschäftsführungsmitglieds. Hauptaufgabe des Gremiums ist die Definition der Nachhaltigkeitsziele und der Nachhaltigkeitsstrategie für die Bosch-Gruppe.

Mit ihren weltweit mehr als 470 Standorten ist die Bosch-Gruppe seit 2020 insgesamt CO₂-neutral (Scope 1 und 2). Die CO₂-Neutralität wurde durch den Einsatz von vier Hebeln erreicht, die wir auch künftig weiter nutzen wollen: die Steigerung der Energieeffizienz, die Eigenerzeugung von Energie aus regenerativen Quellen (New Clean Power), den Bezug von Strom aus regenerativen Quellen (Grünstrom) und – als letzte Option – den Ausgleich verbleibender CO₂-Emissionen durch Kompensationsmaßnahmen. Im Jahr 2025 wurden verbleibende Emissionen in Höhe von rund 554 900 Tonnen CO₂ durch Kompensationsmaßnahmen ausgeglichen.

Die CO₂-Emissionen im Scope 3 wollen wir absolut um 30 % bis 2030 (gegenüber dem Basisjahr 2018) verringern. Dieser Zielwert wurde unabhängig vom Umsatzniveau im Jahr 2030 festgelegt, sodass sich die zu reduzierende Menge mit dem künftigen Wachstum des Unternehmens absolut erhöht. Vorgelagerte Emissionen in der Wertschöpfungskette von Bosch betreffen vor allem beschaffte Güter und Dienstleistungen sowie die Logistik. Die nachgelagerten Emissionen entstehen vor allem bei der Nutzung unserer Produkte. Die Abgrenzung von Scope 1, 2 und 3 erfolgt gemäß dem Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard.

Bosch orientiert sich an den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen. Die Vorgaben des Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetzes, das 2023 in Kraft trat, setzt Bosch um. Das Risikomanagementsystem zur Umsetzung menschenrechtlicher und umweltbezogener Sorgfaltspflichten zielt sowohl auf das eigene Handeln als auch auf die Aktivitäten unserer Lieferanten ab.

Darüber hinaus ist die Arbeitssicherheit für Bosch von hoher Bedeutung. Unfälle zu vermeiden sowie die Sicherheit am Arbeitsplatz sehen wir als Teil unserer Verantwortung. Seit 2017 hat Bosch die Unfallrate von 2,31 Unfällen pro 1 Million Arbeitsstunden auf 1,44 im Jahr 2025 gesenkt. Davon ausgehend wollen wir die Rate kontinuierlich weiter reduzieren.

Bosch bereitet sich zudem auf die Umsetzung der Berichtspflichten hinsichtlich der Nachhaltigkeit (EU Corporate Sustainability Reporting Directive) und der EU-Taxonomie zur Klassifizierung von Produkten und Dienstleistungen gemäß ihrer Nachhaltigkeit vor.

WETTBEWERBSUMFELD UND STRATEGIE

MOBILITY

Übergreifende Ausrichtung

Die Rahmenbedingungen im Mobilitätsbereich sind von geopolitischen Unsicherheiten, zunehmenden Handelshemmnissen und Exportrestriktionen geprägt. Hinzu kommen dynamische Veränderungen der Wettbewerbslandschaft. In diesem Kontext wollen wir uns als führender Technologiepartner positionieren, der Herstellern wettbewerbsfähige Hardware-, Software- und Servicelösungen für softwaregetriebene Mobilität über den gesamten Fahrzeuglebenszyklus anbietet. Wir berücksichtigen das Zusammenspiel von Software und Hardware ergänzt durch unsere Elektronikkompetenz und unser Verständnis fahrzeugspezifischer Themen wie Antriebstechnik und Fahrdynamik. Wir nutzen unsere Größe und globale Präsenz in allen für uns relevanten Märkten, um technologische Entwicklungen voranzutreiben und in hoher Stückzahl und Qualität zu fertigen. Es zeichnet sich ab, dass Märkte wie Europa, Nordamerika, Japan und Korea schrumpfen oder stagnieren, während insbesondere China und Indien wirtschaftlich zunehmend an Bedeutung gewinnen. China entwickelt sich zum Leitmarkt für Zukunftstechnologien wie Elektromobilität und automatisiertes Fahren. Auf den Märkten in Europa und Nordamerika hingegen etablieren sich diese Zukunftstechnologien langsamer als erwartet, auch getrieben durch regionale Unterschiede bei Regulierung und Infrastruktur. Vor diesem Hintergrund gewinnen chinesische Automobilhersteller sowie Zulieferer global an Bedeutung. Diese Akteure fokussieren auf ein hohes Innovationstempo und Niedrigpreisstrategien. Gleichzeitig verändern neue

Anbieter aus anderen Branchen wie der Unterhaltungselektronik das Wettbewerbsumfeld im Automobilsektor zusätzlich.

Wachstum in der Transformation

Der Strukturwandel in der Automobilindustrie ist fundamental und bedarf flexibler, sich schnell anpassender Lösungen. In diesem dynamischen Wettbewerbsumfeld nutzen wir neben unserer starken Basis in Europa gezielt Wachstumschancen in China, Nordamerika und Indien, um unsere Kunden bestmöglich zu bedienen. Für eine starke Positionierung am Markt streben wir ein durchschnittliches jährliches organisches Umsatzwachstum von rund 5 % bis 2030 an. Für den Erhalt unserer Innovationskraft und die Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit ist zudem eine Verbesserung der operativen EBIT-Rendite erforderlich. Wir ergreifen daher eine Vielzahl von Maßnahmen zur Steigerung der Kosten- und Kapitaleffizienz und haben im Jahr 2025 unter anderem weitreichende Strukturanpassungen bekannt gegeben. Im Rahmen dieser Anpassungen haben wir im September einen zusätzlichen Abbaubedarf von rund 13 000 Stellen insbesondere an deutschen Mobility Standorten angekündigt.

Wir richten unsere Strategie zukünftig auf etablierte Geschäftsfelder einerseits und neue Wachstumsfelder andererseits aus, die wir gezielt weiterentwickeln wollen. Die etablierten Geschäftsfelder leisten einen wichtigen Beitrag zur Gesamtrentabilität, weisen jedoch geringeres Wachstumspotenzial auf. Ihre Wettbewerbsfähigkeit soll durch Kosteneffizienz, schlanke Strukturen und gezielte Investitionen und Innovationen sichergestellt werden. Die Wachstumsbereiche hingegen zeichnen sich durch hohes Wachstumspotenzial und eine hohe Innovationsgeschwindigkeit aus, sind jedoch ebenfalls von starkem Preisdruck sowie einer hohen Marktdynamik geprägt.

Etablierte Geschäftsfelder

Zu unseren etablierten Feldern zählen wir insbesondere das Geschäft im Bereich der Verbrennertechnologie, der Fahrzeugdynamik, mit Ersatzteilen sowie dem eBike. Unsere Innovationen in der Verbrennertechnologie zielen auf die Senkung der Emissionen bei Verbrennungsmotoren ab. Hierfür entwickeln wir unsere Einspritz- und Abgasnachbehandlungssysteme gezielt weiter und setzen uns auch für eine verstärkte Nutzung erneuerbarer Kraftstoffe ein. In der Fahrzeugdynamik arbeiten wir an einer konsequenten Anpassung der heutigen Produkte an die Anforderungen des softwaredefinierten Fahrzeugs. Eine ganzheitliche, vernetzte Fahrdynamiksteuerung ermöglicht ein neues Regelungskonzept, bei dem die Software nicht nur auf das Bremssystem, sondern auch auf den elektrischen Antrieb und die elektrische Lenkung sowie die Dämpfung zugreift. Im Ersatzteilgeschäft sehen wir Wachstumschancen beispielsweise durch eine Erweiterung des Angebots bei Antriebsstrang-unabhängigen Ersatzteilen wie Komponenten aus den Bereichen Fahrgestell, Stoßdämpfung und Klimatisierung sowie in der Werkstatt-ausrüstung mit Diagnosesoftware. Unsere eBike Produktpalette bauen wir konsequent weiter aus. Im Zuge dessen ist im Januar 2026 die Übernahme des bisherigen Gemeinschaftsunternehmens MAGURA Bosch Parts & Services GmbH & Co. KG mit Sitz in Nürtingen, Deutschland, erfolgt.

Wachstumsfelder

Unsere wesentlichen Wachstumsfelder umfassen Lösungen zu Software und Services, automatisiertem Fahren, elektrischen Antriebslösungen, Halbleitern sowie der Wasserstofftechnologie. Die Entwicklung hin zu softwaredefinierten Fahrzeugen stellt dabei einen wesentlichen Treiber dar. Wir gestalten den Weg hin zu softwaredefinierten Fahrzeugen mit umfassenden Lösungen für Hardware, Software und Services, die in Ökosysteme eingebettet sind. Dabei setzt Bosch Mobility vor allem auf sein Systemverständnis und das Angebot für den gesamten Lebenszyklus. Der Unternehmensbereich treibt den Wandel zur softwaregetriebenen Mobilität mit umfassenden Lösungen und Open-Source-Ansätzen voran. Softwaredefinierte Fahrzeuge ermöglichen kontinuierliche Software-Updates für eine verbesserte Nutzererfahrung und kürzere Markteinführungszeiten, indem Software und Hardware entkoppelt sowie die Software auf wenigen Hochleistungsrechnern zentralisiert wird. Dies erfordert neue Elektrik-/Elektronik-Architekturen, die Bosch als Wachstumsfeld erschließt, um Kosten zu senken und die Standardisierung zu fördern.

Das automatisierte Fahren gehört zu den Kernfähigkeiten softwaredefinierter Fahrzeuge und wird von uns konsequent weiterentwickelt. Wir haben mit unseren Fahrerassistenzsystemen und der dazugehörigen Sensorik früh die Basis für alle Stufen der Automatisierung gelegt, wobei sich Bosch auf die SAE Level 0–3 (Society of Automotive Engineers) konzentriert. Software und Services bauen wir aus, da das softwaredefinierte Fahrzeug ein immer stärkeres Zusammenspiel verschiedener Domänen, Technologien, Softwareebenen sowie Daten erfordert. In diesem Kontext erschließen wir neue Kundengruppen, beispielsweise Flottenbetreiber. Bei elektrischen Antriebslösungen positionieren wir uns flexibel, um uns auf die regional variiende Marktdurchdringung ein-

stellen zu können. Langfristig gehen wir bei Personewagen und leichten Nutzfahrzeugen weiterhin vom Trend zu batterieelektrischen Fahrzeugen aus und erwarten hieraus attraktive Wachstumschancen. Wir nutzen unsere internationale Präsenz, um gemeinsam mit unserem chinesischen Joint Venture United Automotive Electronic Systems Co., Ltd., Shanghai, China, eine globale Plattform für die eAchse aufzubauen, die sich flexibel an lokale Anforderungen anpassen lässt. Gleichzeitig zeichnet sich ein verstärkter Trend zu Hybridfahrzeugen ab. Halbleiter sind ein zentraler Bestandteil moderner Fahrzeugelektronik. Bosch nutzt dabei seine spezifische System- und Chip-Kompetenz. Mobility ist bei MEMS-Sensoren ein führender Anbieter und will diese Position weiter ausbauen. Bei ASICs (anwendungsspezifische integrierte Schaltkreise) stellen wir uns dank der Eigenfertigung trotz hohen Kostendrucks resilient auf und wollen Skaleneffekte nutzen sowie insbesondere im Geschäft mit Dritten wachsen. Die Wasserstofftechnologie bleibt ein strategisches Wachstumsfeld. Wir bündeln unsere Stärken aus China und Deutschland im Bereich der mobilen Brennstoffzellen-Anwendungen, um insbesondere Wachstumspotenziale im Nutzfahrzeugmarkt auszuschöpfen. Zudem haben wir mit der Polymerelektrolytmembran-Elektrolyse (PEM-ELY) mit Pilotprojekten den Markteintritt erreicht.

Über etabliertes Geschäft und Wachstumsfelder hinweg setzen wir Künstliche Intelligenz gezielt ein, um Produktivität und Effizienz in Entwicklung, Produktion und Kundenservice zu steigern und gleichzeitig die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Ebenso kommen KI-gestützte Lösungen in verschiedenen Funktionalitäten des softwaredefinierten Fahrzeugs zum Einsatz und sind ein wesentlicher Treiber der Transformation. Im Jahr 2025 konzentrierte sich Mobility im Bereich Nachhaltigkeit vor allem auf den Aspekt der CO₂-Emissionen in der

vorgelagerten Lieferkette (Scope 3). Hier liegt der Fokus auf einer erhöhten Transparenz und Datenqualität bei CO₂-Fußabdrücken von Produkten sowie bei Lieferantenverpflichtungen.

INDUSTRIAL TECHNOLOGY

Drive and Control Technology

Der Geschäftsbereich Drive and Control Technology (Bosch Rexroth) als Zulieferer von Komponenten und Systemen in den Bereichen Hydraulik und Fabrikautomation betreibt sein Geschäft in Märkten mit einer Vielzahl von Wettbewerbern und Kunden. Durch Trends wie die Elektrifizierung bei mobilen Arbeitsmaschinen, den vermehrten Einzug digitaler Lösungen und durch den erhöhten Preisdruck infolge der wachsenden Bedeutung aufstrebender chinesischer Unternehmen verändert sich die Wettbewerber- und Kundenlandschaft weiterhin.

Vor diesem Hintergrund stärken wir unsere Positionierung als einer der führenden Anbieter von Lösungen für die Mobil- und Industriehydraulik sowie von Fabrikautomation in einem anhaltend herausfordernden konjunkturellen Umfeld. Wesentliche Elemente sind die Weiterentwicklung bestehender Produkte, die Verbreiterung der internationalen Präsenz, verstärkt auch mit Vertriebspartnern, sowie Innovationen bei softwarebasierten Angeboten. Der Trend zu softwaredefinierten Maschinen – mobil wie stationär – verändert das Marktumfeld, eröffnet neue Möglichkeiten für Geschäft und Differenzierung insbesondere unter Einsatz von KI. Darüber hinaus bietet KI Potenziale zur Effizienzsteigerung interner Prozesse.

Die beiden Geschäftsfelder Hydraulik und Fabrikautomation unterscheiden sich: Im Segment der Hydraulik hat Bosch Rexroth eine führende Position in einem langfristig nur moderat wachsenden Markt. In

der Fabrikautomation ist der Geschäftsbereich hingegen ein Spezialanbieter in einem größeren und stärker wachsenden Markt. Unser Anspruch ist, schneller zu wachsen als der jeweilige Markt. Hierfür sind Wettbewerbsfähigkeit mit Blick auf Kosten und Strukturen, ein starkes und differenziertes Produktportfolio sowie eine ausgewogenere regionale Präsenz wichtige Faktoren. Die regionale Aufstellung wird durch gezielte Ansiedlung von Tätigkeiten an kostengünstigeren Standorten verbessert. Die Wertschöpfungs- und Beschaffungsanteile in China, Indien und Nordamerika sollen weiter steigen. In ausgewählten Regionen wollen wir zudem das Partnernetzwerk in Vertrieb und Service stärken sowie durch Produktneuerungen zusätzliche Kunden gewinnen.

Die Technologien in beiden Segmenten entwickeln sich dynamisch weiter, beispielsweise in der Robotik und der Künstlichen Intelligenz. Wir nehmen jedoch eine Zurückhaltung der Kunden wahr – sowohl in ihrer Bereitschaft als auch in ihrer Fähigkeit zu investieren. Gründe hierfür liegen in geopolitischen Unsicherheiten und der allgemeinen Wirtschaftslage. Um weiteres Wachstumspotenzial zu erschließen, werden die Aktivitäten beispielsweise in der Lagerautomatisierung und Intralogistik sowie in der Wehrtechnik intensiviert. Hierbei handelt Bosch konform mit den Vorgaben des Kriegswaffenkontrollgesetzes. Darüber hinaus wird das Produktportfolio im preisgünstigen Segment abgerundet, um die Wettbewerbsfähigkeit zu wahren oder neue, bisher nicht erreichbare Märkte zu bedienen. Dies ist insbesondere auch für die geänderte Wettbewerbslage in und aus China entscheidend. Um die Eigenständigkeit, Geschwindigkeit und Marktnähe der Aktivitäten in China zu erhöhen, wurde zudem die organisatorische Aufstellung des China-Geschäfts angepasst.

Im Bereich der Innovationen nutzt Bosch Rexroth seine Expertise in dynamischen und präzisen Bewe-

gungsabläufen für die Entwicklung softwaregestützter Automatisierungslösungen. Zunehmend kann Software Funktionen übernehmen, die bisher durch Hardware abgebildet wurden – beispielsweise Sicherheitsfunktionen in Steuerungen oder teilautomatisierte Funktionen in der Mobil- und Industriehydraulik. In der Fabrikautomation ermöglicht das Zusammenspiel von modularer Steuerung, Software und Apps die Entwicklung flexibler, vernetzter und anpassungsfähiger Systeme. So bieten wir eine offene und sichere Daten- und Integrationsplattform für eine softwaredefinierte Fabrik.

Der digitale Produktzwilling spielt eine entscheidende Rolle für die Transparenz entlang des gesamten Wertstroms. Seine wachsende Bedeutung zeigt sich in konkreten Anwendungsfällen wie der Bereitstellung von Product-Carbon-Footprint-Daten für über 300 000 Produktvarianten. Ein weiteres Beispiel ist die in Kooperation mit einem anderen Komponentenhersteller erreichte papierlose Maschinendokumentation für einen führenden Maschinenbauer. Im Bereich der Innovationen setzt Bosch Rexroth auch auf Lösungen für die Wasserstoffinfrastruktur. Die Markteinführung für Lösungen der Industriehydraulik zur Kompression von Wasserstoff für die Direktbetankung von Fahrzeugen hat begonnen. Hier arbeitet der Geschäftsbereich mit Partnern zusammen.

CONSUMER GOODS

Power Tools

Die schwache globale Nachfrage nach Konsumgütern setzte sich 2025 weiter fort. Power Tools sah sich mit einer schwierigen Marktsituation konfrontiert, die durch eine anhaltend schwache Baukonjunktur verschärft wurde. Die anhaltend schwierige Marktsituation in Europa und Nordamerika wurde durch unzureichendes Wachstum in Schwellenländern verstärkt.

Hinzu kommt eine zunehmende Nachfrageverschiebung in preissensible Segmente, in denen der Geschäftsbereich im intensiven Wettbewerb mit globalen und regionalen Anbietern steht. Ziel ist, unsere Marktposition in einem sich zuspitzenden internationalen Wettbewerb zu sichern, allem voran durch den Ausbau unserer führenden Position in Europa im Profi- und Zubehörmarkt. Dazu ist die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung.

Power Tools hält an seiner Strategie fest und verstärkt gleichzeitig seine Anstrengungen, um sich auf den zunehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck einzustellen. Der Anspruch bleibt, sich als ganzheitlicher Anbieter für Handwerk, Baugewerbe, Gartengestaltung und -pflege sowie DIY-Anwendungen (Do-It-Yourself, DIY) zu positionieren. Regional legt der Geschäftsbereich durch zielgruppengerechte Marketingmaßnahmen den Grundstein für zukünftiges Wachstum. Der Bereich optimiert zudem seine Prozesse und Strukturen weiter. Hierzu wurden im Jahr 2025 weitreichende Personalanpassungsmaßnahmen beschlossen. Im Vordergrund stehen dabei die kontinuierliche Kostenverbesserung durch Effizienzsteigerung, Neuaufstellung der Fertigungsstrukturen und das Sicherstellen der Kundenzufriedenheit.

Treiber für das langfristige Wachstum sind Lösungen, die auf die Bedürfnisse der Benutzergruppen zugeschnitten sind, sowie Innovationen, die neue Geschäftsfelder erschließen und Power Tools vom Wettbewerb abheben. Ebenso soll das Produktportfolio kontinuierlich erweitert werden – hier wurde mit 120 neuen Produkten die Dynamik aus dem Vorjahr nochmals beschleunigt. Das Angebot besteht dabei aus nach Leistungsklassen und Benutzergruppen differenzierten Produktlinien mit einer zunehmenden Fokussierung auf kabellose Geräte. Im Jahr 2025 wurde angekündigt, die bereits im Zubehörsegment

etablierte Top-Leistungsklasse „Expert“ für professionelle Anwender auch auf Elektrowerkzeuge und Messtechnik auszuweiten. Damit bietet der Bereich ab 2026 unter der Marke Bosch in mehreren Geschäftsfeldern die Produktlinien „Home“, „Pro“ und „Expert“ an. Gleichzeitig wurde unter der Marke Dremel eine neue Werkzeuglinie vorgestellt, die auf DIY-Anwender zugeschnitten ist.

Zur Steigerung der Effizienz und weiteren Verbesserung des Leistungsangebots nutzt Power Tools KI unter anderem bei der Kundenbetreuung, beim Reparaturservice sowie für die Generierung von Bildern und Videos. Im Jahr 2025 starteten weitere Pilotprojekte für den Einsatz von KI im Vertrieb, in der Produktentwicklung sowie zur Optimierung der Lieferkette.

Der Geschäftsbereich verfolgt eine Strategie zur Kreislaufwirtschaft. Dies unterstreicht ein Pilotprojekt, bei dem eine Sonderedition eines Elektrowerkzeugs entwickelt wurde, dessen Gehäuse zum Großteil aus recyceltem technischem Kunststoff ausrangierter Geräte besteht. Das Projekt hat Power Tools in Zusammenarbeit mit externen Partnern umgesetzt.

BSH Hausgeräte

Der Geschäftsbereich BSH Hausgeräte richtet seine Aktivitäten konsequent auf die sich verändernden Bedürfnisse der Konsumenten sowie Handelspartner in den jeweiligen Märkten aus und bietet entsprechende Produkte und Lösungen an. Dabei steht der Geschäftsbereich im Wettbewerb mit globalen und regionalen Anbietern, der sich insbesondere durch die Expansion asiatischer Hersteller verschärft. Dies gilt auch für das Einbaugeräte-Segment. Die Marktbedingungen waren weiterhin von einem herausfordernden Umfeld geprägt, das von geopolitischen Unsicherheiten beeinflusst wurde. Auch aufgrund des immer noch hohen Zinsniveaus erholen sich die Immobilien-

märkte in Europa nur sehr langsam und belasten weiterhin die Nachfrage. Wir nehmen eine verstärkte Preissensibilität der Verbraucher wahr, die ihre Kaufentscheidung konsequenter am Preis-Leistungs-Verhältnis ausrichten. Die relevanten Märkte der BSH entwickelten sich regional uneinheitlich: Während die Märkte in Europa, Nordamerika sowie in Ländern wie Indien und dem Nahen Osten ein leichtes Wachstum verzeichneten, zeigte der Markt in China erhebliche Schwächen.

Die BSH Wachstums- und Wertschöpfungsstrategie 2030 ist und bleibt die strategische Antwort auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld. Ziel ist es unverändert, den Markt aktiv zu gestalten und Marktanteile zu gewinnen, um die Position in der weltweiten Hausgeräteindustrie zu festigen oder auszubauen. In diesem Kontext fokussiert sich die BSH verstärkt auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Nutzung regionaler Wachstumschancen. Ein zentraler Hebel ist dabei ein ganzheitliches Komplexitäts- und Kostenmanagement. Dieses hat im Jahr 2025 zu signifikanten Fortschritten bei der Reduzierung von Material- und Strukturkosten beigetragen. Zur Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit hat die BSH zudem in Deutschland, Spanien und den USA Anpassungen des Produktionsnetzwerks in Umsetzung. In diesem Zusammenhang wurden auch Personalanpassungsmaßnahmen angekündigt. Gleichzeitig setzt die BSH auf lokale Produktion und begann im Juni 2025 in der Nähe von Kairo, Ägypten, mit der Fertigung von Herden für den nordafrikanischen Markt.

Die Bedürfnisse der Konsumenten nach Komfort, Leistung, nachhaltigen und intelligenten Lösungen sowie Qualität stehen auch weiterhin im Mittelpunkt der Produkte und Dienstleistungen des Geschäftsbereichs. Im Jahr 2025 erweiterte die BSH ihr Produktportfolio um Saug-Wischroboter, inklusive einer

Einbauvariante, bei der das Gerät und die selbstreinigende Servicestation unsichtbar in die Küchenzeile integriert werden. Die Saug-Wischroboter sind ein weiteres Produkt, das den herstellerübergreifenden Verbindungsstandard „Matter“ nutzt. Die Geräte können damit – auch jenseits der BSH-eigenen Home Connect Plattform – in bestehende Smart-Home-Systeme integriert, über verschiedene Apps gesteuert sowie mit anderen kompatiblen Geräten im Smart Home des Konsumenten vernetzt werden. Ein weiteres Beispiel ist ein KI-gestützter Rezeptkonvertierer für den Bosch Cookit, eine Küchenmaschine mit Kochfunktion. Damit kann jedes beliebige Rezept einer digitalen Plattform in ein geführtes Kochrezept umgewandelt werden. Zudem wurde ein neues Abonnement-Modell für Hausgeräte eingeführt, um neue Kundengruppen zu erschließen und die Kundenbindung zu stärken. Das Angebot bündelt Service, Gerät und flexible Zahlungsmodelle.

Auch im Bereich der Nachhaltigkeit wurden Fortschritte erzielt. Eine neue Serie im Bereich Waschen und Trocknen erfüllt mit ihren Wärmepumpentrocknern den Standard der höchsten Energieeffizienzklasse A, während die Waschmaschinen der Serie diese Vorgaben um 20 % übertreffen.

ENERGY AND BUILDING TECHNOLOGY

Building Technologies

Das Angebot des Geschäftsbereichs Building Technologies umfasst Systeme, Lösungen und Dienstleistungen für kommerzielle Gebäude aus den Bereichen Gebäudesicherheit, Brandschutz, Gebäudeautomation sowie Energieeffizienz. Dabei wird der Wettbewerb durch wenige internationale sowie eine Vielzahl regionaler Anbieter geprägt. Im Rahmen der Neuausrichtung des Bereichs wurde die Veräußerung des Produktgeschäfts mit den drei Produktbereichen

Videosysteme, Zutrittskontrollsysteme und Einbruchmeldeanlagen sowie Kommunikationssysteme an die von Triton Investments Advisers LLP, Vereinigtes Königreich, beratenen Fonds Ende Juni 2025 erfolgreich abgeschlossen.

Damit baut der Geschäftsbereich das Systemintegrationsgeschäft weiter strategisch aus und strebt als software- und herstellerunabhängiger Anbieter eine führende Position in ausgewählten Märkten an. Auch das Servicegeschäft, das sich durch wiederkehrende Umsätze auszeichnet, soll erweitert und damit die konjunkturelle Robustheit gestärkt werden. Das künftig in das Systemintegrationsgeschäft eingegliederte Produktgeschäft mit Brandmeldesystemen agiert in einem wachsenden Marktumfeld. Der Fokus des Geschäftsbereichs liegt auf den Märkten Europa und Nordamerika. Zudem wurde angekündigt, dass regionale Einheiten wie die Hörburger GmbH, Waltenhofen, Deutschland, und die Bosch Building Automation GmbH, Verl, Deutschland, sowie die nordamerikanischen Systemintegratoren Climatic, LLC, Phoenix, Arizona, USA, und Paladin Technologies (USA), Inc., Dover, Delaware, USA, zukünftig unter Bosch Building Technologies firmieren und einheitlich unter der Marke Bosch auftreten. Mit dieser Zusammenführung sollen die gezielten Investitionen der vergangenen Jahre, durch die das Portfolio und die Kompetenzen deutlich ausgebaut wurden, gebündelt und am Markt sichtbar gemacht werden.

Neben Akquisitionen sind Innovationen wichtige Treiber für die Geschäftsentwicklung. Diese finden sich vor allem im Bereich der Digitalisierung sowie bei integrierten und domänenübergreifenden Lösungen. Seit 2025 bietet der Geschäftsbereich beispielsweise eine Komplettlösung zur frühzeitigen Erkennung von Vegetationsbränden an. Diese verbindet Sensorik und intelligente Vernetzung, um Einsatzkräfte automatisch zu alarmieren und Informationen für ein schnel-

les und sicheres Handeln bereitzustellen. Ein weiterer Baustein ist zudem der Energiemanager. Diese Software hilft, Energieverbrauch, Kosten und CO₂-Emissionen transparent zu machen. Der bewährte Service wird derzeit weiter skaliert, um im bestehenden Kundenstamm und weiteren Anwendungsbereichen eingesetzt zu werden und damit noch mehr Kunden bei der Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen.

Home Comfort

Zur Ausweitung der Präsenz in den Märkten Nordamerika und Asien sowie zur Erweiterung des Produktportfolios hat Bosch die Übernahme des Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsgeschäfts (HVAC) für Wohn- und kleine Gewerbegebäude von Johnson Controls sowie die Übernahme des Gemeinschaftsunternehmens Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning Ende Juli 2025 planmäßig vollzogen. Durch diese Akquisition kann Home Comfort seinen Kunden ein breites, regional differenziertes Spektrum an HVAC-Technologien anbieten. Strategisch ergibt sich durch den Zukauf die Möglichkeit, zukünftig über globale Produktplattformen Kunden weltweit zu bedienen. Durch die Verschmelzung von Heizungs- und Kältetechnik bedingt durch die fortschreitende Elektrifizierung ist dies ein entscheidender Faktor für langfristige globale Wettbewerbsfähigkeit. Zudem ergeben sich durch den Zukauf Synergien in Einkauf und Fertigung. Insbesondere im Bereich der Klimatisierungslösungen wird das Produktportfolio erweitert und die internationale Präsenz durch globale und regionale Marken sowie durch die Vertriebskanäle der zugekauften Einheiten ausgebaut. Das Markenportfolio umfasst nun neben den Home Comfort-Marken Bosch und Buderus auch die lizenzierten Marken YORK® in den USA und HITACHI in Asien sowie weitere lokale Marken. Die Mitarbeiterzahl erhöht sich durch die Akquisition von mehr als 13700 auf mehr als 24000, das weltweite Fertigungsnetz-

werk wächst von 17 auf 33 Werke und die Zahl der Entwicklungsstandorte von 14 auf 26.

Insgesamt besteht das Wettbewerbsfeld des Geschäftsbereichs Home Comfort aus wenigen internationalen und zahlreichen regionalen Anbietern, wobei wir insbesondere auf dem Heizungs- und Klimatisierungsmarkt weiterhin Konsolidierungen beobachten. Darüber hinaus erwarten wir, dass sich das HVAC-Geschäft regional unterschiedlich entwickelt. In Schlüsselmärkten wie Nordamerika und Deutschland wird die Marktentwicklung vor allem durch Unsicherheiten bei regulatorischen Rahmenbedingungen und durch ein geringes Wachstum im Bausektor belastet. Ab dem Jahr 2026 erwarten wir eine schrittweise Markterholung, die sich in den darauffolgenden Jahren verstärkt, auch bedingt durch einen beginnenden Austauschzyklus veralteter Heiz- und Klimatisierungsgeräte in Nordamerika. Gleichzeitig gewinnt die Klimatisierungstechnik weltweit zunehmend an Bedeutung, sodass wir mittelfristig attraktive Wachstumschancen auf dem globalen HVAC-Markt für Home Comfort sehen.

Je nach Region werden unterschiedliche Technologien nachgefragt. In Europa setzt sich der Wandel von fossilen Brennstoffen wie Öl und Gas hin zu elektrischen Wärmepumpen, Wärmepumpen-Hybrid- sowie Klimatisierungslösungen fort. In Nordamerika dominieren vor allem „Ducted“-Systeme, die eine gleichzeitige Beheizung oder Kühlung aller Räume ermöglichen, sowie Luft-Luft-Wärmepumpen für die Klimatisierung. In Asien hingegen werden überwiegend „Ductless“-Lösungen nachgefragt, bei denen Inneneinheiten in jedem Raum individuell heizen oder kühlen können. Im Bereich der fossilen Heiztechnik passen wir das Produktportfolio an. Der entsprechende Produktbereich richtet sich insbesondere auf Hybridlösungen und die Möglichkeit zur Nutzung erneuerbarer Brennstoffe aus, zum Beispiel grünen

Wasserstoff für Wohn- und Gewerbegebäude. Neben der Integration der erworbenen Einheiten liegt der strategische Fokus auf der Wettbewerbsfähigkeit, was strukturelle Anpassungen erforderlich machen kann.

Der Kundenwunsch nach zukunftssicheren und flexiblen Energielösungen wächst. Um diesem gerecht zu werden, haben Bosch und Buderus ein All-in-one-Produkt eingeführt, das einen flexiblen Übergang vom Gaskessel zum Hybridsystem oder zur vollwertigen Wärmepumpe ermöglicht. Darüber hinaus wurden für den nordamerikanischen Markt unter der lizenzierten Marke YORK® neue „Dual Fuel Rooftop Units“ vorgestellt. Diese kombinieren eine Wärmepumpe mit einem Gasheizgerät für effizientes Heizen und Kühlen in kleineren kommerziellen Anwendungen, besonders in kälteren Klimazonen. Die lizenzierte Marke HITACHI hat eine Multi-Split-Lösung eingeführt, die die Funktionen Warmwasserbereitung, Heizung und Kühlung in einem Gerät vereint. Sie ist auf Energieeffizienz ausgelegt und eignet sich sowohl für Neubauten als auch für Sanierungen.

Der Geschäftsbereich Home Comfort entwickelt Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsaspekte weiter. Beispielsweise ist ein Klimatisierungsgerät, das mit dem natürlichen Kältemittel Propan (R290) arbeitet, kompatibel mit dem herstellerübergreifenden Verbindungsstandard „Matter“ für Smart-Home-Geräte und kann damit in zahlreiche Smart-Home-Systeme integriert werden.

Bosch Global Service Solutions

Der Geschäftsbereich Bosch Global Service Solutions bietet vernetzte Mobilitätsdienstleistungen und digitale Plattformen für Kunden in den Bereichen

Automotive, Flottenmanagement und Logistik an. Im Vordergrund steht hierbei die Verknüpfung von Daten, Software-Plattformen und Interventionsdienstleistungen. Neben der Schwerpunktregion Europa soll insbesondere die regionale Präsenz in Nordamerika ausgebaut werden. Diesbezüglich erfolgte im Februar 2025 die Übernahme von Roadside Protect, Inc., Itasca, Illinois, Vereinigte Staaten. Das Unternehmen bietet seinen Kunden eine Connected Service Plattform zur Vermittlung und Optimierung von Pannen- und Abschleppdiensten für Automobilhersteller, Flottenbetreiber und Versicherungsunternehmen in den Vereinigten Staaten und Kanada an.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt für Bosch Global Service Solutions auf der Integration Künstlicher Intelligenz in das gesamte Service Portfolio. Bereits heute sind zahlreiche KI-gestützte Anwendungen im Einsatz, die kontinuierlich erweitert werden. Ein Beispiel ist die KI-gestützte Sprachverarbeitung und Echtzeit-Übersetzung, die unter anderem den Notruf effizienter gestaltet.

Der Geschäftsbereich wächst schneller als sein Wettbewerbsumfeld, da stetig neue datenbasierte Services und Plattformen das Service Portfolio ergänzen. Beispielhaft kann hier die digitale Buchungsplattform für Lade- und Parkplätze für Lkw in Europa genannt werden. Zudem ermöglicht die kontinuierliche Erweiterung von Schnittstellen die Integration von weiteren Dienstleistungen.

Bosch Global Service Solutions hat sich erfolgreich von einem Nischenanbieter zu einem anerkannten Marktteilnehmer speziell für Dienstleistungen in den Segmenten Automotive, Flottenmanagement und Logistik weiterentwickelt.

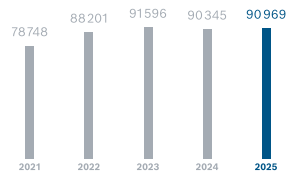
WIRTSCHAFTSBERICHT

Trotz einer widerstandsfähigen Weltwirtschaft war das Geschäftsjahr 2025 für die Bosch-Gruppe von einer volatilen Handelspolitik, einem herausfordernden Marktumfeld, ungünstigen Währungseinflüssen und einem verschärften Wettbewerb geprägt. Vor diesem Hintergrund haben sich unsere Erwartungen für 2025 nicht erfüllt. Der Umsatz stieg nominal leicht um 0,7 % auf 91,0 Milliarden Euro, Wechselkursbereinigt ergibt sich ein Anstieg von 4,1 %. Dazu leistet die Akquisition im Geschäftsbereich Home Comfort mit 1,2 Milliarden Euro einen wichtigen Beitrag zum Umsatz. Gleichzeitig entfielen durch die Veräußerung wesentlicher Teile des Produktgeschäfts bei Building Technologies ab Jahresmitte Umsätze. Bereinigt um die genannten Portfolioeffekte erreichte der Umsatz mit einer nominalen Veränderung von –0,1 % fast das Vorjahresniveau, verfehlte damit allerdings

den prognostizierten Wachstumskorridor (1 bis 3 %). Alle Unternehmensbereiche außer Energy and Building Technology erreichten nominal ihre Wachstumsprognose nicht. Wechselkursbereinigt lagen alle Unternehmensbereiche (ohne Portfolioeffekte) im oder über dem prognostizierten Korridor. Die operative EBIT-Rendite der Bosch-Gruppe sank auf 2,0 % vom Umsatz gegenüber dem Vorjahreswert von 3,5 %. Wesentlicher Grund hierfür sind Restrukturierungsaufwendungen, die das Ergebnis mit 2,7 Milliarden Euro belasten. Zwar weisen alle Unternehmensbereiche ein positives operatives EBIT aus, liegen aber mit Ausnahme von Industrial Technology unter dem Vorjahreswert und den Erwartungen. Der Free-Cash-Flow der Bosch-Gruppe ist mit 0,3 Milliarden Euro trotz des Ergebnisrückgangs positiv, aber geringer als im Vorjahr.

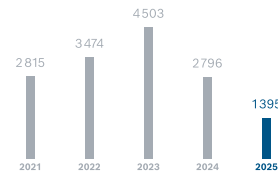
Umsatz 2021 – 2025
in Millionen Euro

G05



EBIT 2021 – 2025
in Millionen Euro

G06



KERNSTEUERUNGSGRÖSSEN

Für ein nicht börsennotiertes Unternehmen wie die Robert Bosch GmbH sind Ertragskraft und Kapital-effizienz entscheidend für die Finanzierung des zukünftigen Wachstums. Entsprechend sind die Kernsteuerungsgrößen die operative EBIT-Rendite in Prozent vom Umsatz (Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern angepasst um ergebnisbelastende Effekte aus Kaufpreisallokationen aus dem Geschäftsjahr 2015 und aus dem Berichtsjahr), der Free-Cash-Flow (FCF) in Prozent vom Umsatz auf Ebene der Bosch-Gruppe, das durchschnittliche interne Net Working Capital (NWC) in Prozent vom Umsatz auf Ebene der Unternehmensbereiche und das nominale Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr.

Die ergebnisbelastenden Effekte aus Kaufpreisallokationen betreffen den vormaligen Geschäftsbereich Automotive Steering und die BSH Hausgeräte, als Folge der vollständigen Übernahme dieser früheren Gemeinschaftsunternehmen im Jahr 2015, sowie von 2025 an den Geschäftsbereich Home Comfort durch die Akquisition des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi. Damit unterscheiden sich auf Ebene der Bosch-Gruppe und bei den Unternehmensbereichen Mobility, Consumer Goods und Energy and Building Technology das EBIT und das operative EBIT.

Der FCF berechnet sich als Summe von Cash-Flow aus betrieblicher Tätigkeit, Cash-Flow aus Investitionstätigkeit (ohne Beteiligungsmaßnahmen und sonstige Investitionen in Finanzanlagen) und der Tilgung von Leasingverbindlichkeiten. Das NWC errechnet sich aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vertragsvermögenswerten, jeweils vor Wertberichtigungen, aktivierten abgegrenzten Gegenleistungen an Kunden sowie Vertragserfüllungskosten abzüglich Verbindlichkeiten aus Lief-

erungen und Leistungen sowie Vertragsverbindlichkeiten.

Wesentliche Steuerungsgrößen sind das interne Berichtswesen, das auf den International Financial Reporting Standards (IFRS) basiert. Ein monatlicher Geschäftsbericht, der einen zeitnahen Überblick über die Kennzahlen der Geschäftseinheiten und des Konzerns gibt, ist das zentrale Berichtsmedium. Er bietet einen Vorjahresvergleich sowie für ausgewählte Kenngrößen einen Plan-Ist-Vergleich. Grundlage für die Planwerte ist der Wirtschaftsplan, der in eine längerfristige strategische Unternehmensplanung eingebettet ist. Die angewandte Planungsmethode ist stark ziel- und maßnahmenorientiert. Der Fokus liegt darauf, Maßnahmen zur Zielerreichung zu erarbeiten und umzusetzen.

Anhand wettbewerberorientierter Benchmark-Werte werden Ziele für die genannten Steuerungsgrößen ermittelt. Sie sind die Basis für den sogenannten Bosch Performance Bonus, den kurzfristigen variablen Vergütungsanteil für Fach- und Führungskräfte – von der Gruppenleitungsebene bis zur Geschäftsführung. Maßstab für den Bonus waren 2025 die EBIT-Rendite (zu 60 %), das organische Umsatzwachstum (zu 10 %) und der FCF auf Ebene Bosch-Gruppe respektive das jeweilige NWC auf Unternehmens- beziehungsweise Geschäftsbereichsebene (zu 30 %). Ergänzt wird der Bosch Performance Bonus durch den sogenannten VALUE – eine variable Abschlussvergütung für den langfristigen Unternehmenserfolg auf Ebene der Leitenden Mitarbeitenden und Direktoren sowie der Geschäftsführung –, der sich aus dem durchschnittlichen Faktor für den Bosch Performance Bonus der jeweils letzten drei Jahre ergibt.

RAHMENBEDINGUNGEN

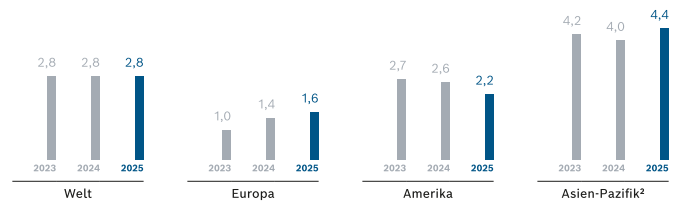
Die Weltwirtschaft stand auch 2025 unter dem Einfluss eines komplexen Zusammenspiels zahlreicher Belastungsfaktoren. Sie zeigte sich dennoch bemerkenswert widerstandsfähig. Dies lag auch daran, dass die deutlich höheren US-Zölle den Welthandel weniger stark als erwartet bremsen. Hinzu kamen Impulse im Bereich der Künstlichen Intelligenz, die vor allem eine Ausweitung der globalen Nachfrage nach Halbleitern zur Folge hatten. Des Weiteren führte eine Beruhigung der Inflation zu einer Stärkung der Kaufkraft privater Haushalte. Im Gegenzug dazu belastete die Aufwertung des Euro gegenüber der türkischen Lira, dem US-Dollar und dem chinesischen Renminbi die Umsatz- und Gewinnentwicklung.

Die Notenbanken verfolgten einen vorsichtigen Kurs und nahmen im Jahresverlauf nur moderate Leitzinssenkungen vor. Zwar bildeten sich die Inflationsraten weltweit zurück, zu Beginn des Berichtsjahres jedoch

nur zögerlich. Im Jahresdurchschnitt lag der globale Preisanstieg mit voraussichtlich 3,3 % in unserem Prognosekorridor von 3 bis 3½ % und damit oberhalb der Notenbankziele. Aktuell bewegt sich der Preisauftrieb in den meisten Ländern in Richtung der von den Notenbanken verfolgten Ziele.

Das Wachstum der weltweiten Wirtschaftsleistung lag mit voraussichtlich 2,8 % erneut unter dem langfristigen Durchschnitt von 3 %, bewegte sich jedoch am oberen Rand unseres prognostizierten Korridors von 2½ bis 2¾ %. Die Entwicklung in Europa blieb im globalen Vergleich zwar schwach, das Wirtschaftswachstum lag allerdings mit 1,6 % deutlich oberhalb unserer Erwartung von ¾ bis 1¼ %. Auch wenn geopolitische Spannungen und die US-Handelspolitik die Exporte belasteten, erzielte die deutsche Wirtschaft mit 0,4 % das erste Plus seit drei Jahren. In Amerika stieg die Wirtschaftsleistung um 2,2 % und lag damit innerhalb des Prognosekorridors von 2 bis 2½ %. Das Wachstum in den USA erwies sich angesichts der

Regionales Wirtschaftswachstum 2023–2025¹
Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts zum Vorjahr
in Prozent



¹ Vorjahreswerte teilweise revisionsbedingt gegenüber Geschäftsbericht 2024 verändert

² Einschließlich sonstiger Länder

außenhandelspolitischen Eingriffe mit 2,2 % deutlich robuster als erwartet (1 % bis 2 %). Die Zuwachsrate in Asien-Pazifik betrug 4,4 % und lag damit leicht über dem Prognoseintervall von 3 % bis 4 % %. China berichtet einen Anstieg seiner Wirtschaftsleistung um 5,0 % und lag damit am oberen Rand des prognostizierten Korridors (4 % bis 5 %). Der Rückgang chinesischer Exporte in die USA wurde durch steigende Ausfuhren in andere Länder mehr als ausgeglichen. Allerdings belastete die anhaltende Schwäche am Immobilienmarkt die Binnennachfrage in China. Der private Verbrauch blieb trotz verschiedener Förderprogramme für Konsumgüter und Automobile weiterhin schwach. Das kräftigste Wachstum der Region verzeichnete Indien mit einem Plus von 7,5 %. Datenquellen für die Wirtschaftsleistung sind unter anderem der Internationale Währungsfonds. Die genannten Regionen-Werte für 2025 waren zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichts noch nicht final.

Die weltweite Fahrzeugproduktion (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) übertraf im Jahr 2025 mit 96 Millionen Einheiten den Vorjahreswert (93 Millionen Einheiten) um 2,8 % und lag damit über unserer Erwartung. Bei den Personenzugmaschinen und leichten Nutzfahrzeugen ergibt sich eine weltweite Produktion von 92,2 Millionen Einheiten, was einem Zuwachs von 3,0 % entspricht. Regional zeigt sich ein differenziertes Bild. In China stieg die Produktion um 8,3 % gegenüber dem Vorjahr auf 33,1 Millionen Einheiten, in Indien sogar um 10,4 % auf 6,1 Millionen Einheiten. Hingegen verringerte sich die Produktion in der Europäischen Union und dem Vereinigten Königreich erneut um 2,1 % auf 14,2 Millionen Einheiten. Ebenfalls einen Rückgang um 1,2 % auf 15,3 Millionen Einheiten verzeichnete Nordamerika. Bei den Neuzulassungen von Personenzugmaschinen erhöhte sich im Jahr 2025 der weltweite Anteil der reinen Elektrofahrzeuge auf 17,5 %, bei Hybridfahrzeugen auf 18,6 %. Treiber bleibt der chinesische Markt, wohingegen sich die Nach-

frage in Europa und Nordamerika nur schleppend entwickelte. Der Anteil neu zugelassener reiner Dieselfahrzeuge lag mit 18,3 % im wichtigen indischen Markt über dem Vorjahresniveau und sank in der Europäischen Union und dem Vereinigten Königreich in Summe auf 11,7 %. Bezogen auf schwere Nutzfahrzeuge war die globale Produktion gegenüber dem Vorjahr mit 0,2 % leicht rückläufig und erreichte 3,4 Millionen Einheiten. Die Vorjahreszahlen wurden gegenüber dem Konzernlagebericht 2024 angepasst; Ursache sind Nachmeldungen der Automobilverbände im Laufe des Jahres 2025. Als Datenquelle für die weltweite Automobilproduktion ziehen wir Prognosen von S&P Global Mobility und interne Bosch-Marktexpertisen aus den Regionen und der Zentrale heran.

Die weltweite Produktion im Maschinenbau zeigte im Vergleich zum Vorjahr Anzeichen einer leichten Erholung. In den für die Bosch-Aktivitäten wesentlichen Regionen entwickelte sich der Sektor jedoch uneinheitlich. Während China und Indien eine solide Ausweitung der Produktion verzeichneten, kam die zu Jahresbeginn in Nordamerika noch leicht positive Entwicklung im weiteren Verlauf zum Stillstand. In Europa zeichnete sich im späteren Verlauf des Jahres 2025 eine Stabilisierung des Marktes ab. Zudem blieb die Lage auf dem Bausektor, der die Entwicklung in den Unternehmensbereichen Industrial Technology, Consumer Goods und Energy and Building Technology beeinflusst, in für uns wichtigen Ländern im Berichtsjahr herausfordernd. In China kam es trotz staatlicher Unterstützung bisher zu keiner Erholung auf dem Immobilienmarkt. Die Immobilienverkäufe sanken weiter, ebenso die Baubeginne. In den USA gaben die Bauinvestitionen im vergangenen Jahr ebenfalls nach, allerdings zeichnete sich im vierten Quartal eine Verbesserung der Frühindikatoren ab. In Europa hingegen konnte sich die Bautätigkeit, trotz des recht hohen Zinsniveaus und der hohen Baukosten, stabilisieren.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Geschäftsentwicklung im Jahr 2025 enthält Effekte aus Portfolioveränderungen, die im Vorjahr bei der Prognose der Korridore für die Kernsteuerungsgrößen nicht berücksichtigt waren. Diese resultieren aus der Akquisition im Geschäftsbereich Home Comfort (vollkonsolidiert vom 1. August 2025 an) sowie der Veräußerung wesentlicher Teile des Produktgeschäfts im Geschäftsbereich Building Technologies zum 30. Juni 2025.

Der Prognose liegen die angenommenen Wechselkurse der internen Wirtschaftsplanung zugrunde. Diese Wechselkurse können von der tatsächlichen Wechselkursentwicklung eines Geschäftsjahres abweichen. Die Prognoseerreichung fällt daher unterschiedlich aus, je nachdem, ob die nominale oder die wechselkursbereinigte Umsatzentwicklung als Maßstab verwendet wird.

UMSATZENTWICKLUNG

Umsatz Bosch-Gruppe

In der Bosch-Gruppe erreichten wir 2025 einen Umsatz von 91,0 Milliarden Euro gegenüber 90,3 Milliarden Euro im Vorjahr. Dies entspricht einem nominalen Wachstum von 0,7 %, wechselkursbereinigt von 4,1 %. Einen Beitrag in Höhe von 1,2 Milliarden Euro leistete der Erwerb des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi. Bereinigt um die Portfolioeffekte erreichte der Umsatz mit einer nominalen Veränderung von –0,1 % fast das Vorjahresniveau, verfehlte damit allerdings den prognostizierten Wachstumskorridor von 1 bis 3 %.

Zudem wurde die Umsatzentwicklung durch das schwache konjunkturelle Umfeld, Handelsbarrieren und ungünstige Währungseffekte beeinflusst. Die Be-

lastungen des Umsatzes aus Wechselkurseffekten belaufen sich auf insgesamt 3,1 Milliarden Euro. Ausschlaggebend ist insbesondere die Aufwertung des Euro gegenüber der türkischen Lira, dem US-Dollar und dem chinesischen Renminbi. Die der Ermittlung der wechselkursbereinigten Umsatzentwicklung zugrunde liegende prozentuale Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Währungen wird im ersten Quartal eines Jahres auf Basis einer zu diesem Zeitpunkt erstellten Devisenbilanz festgelegt. Um den Wechselkurseffekt des Jahres zu berechnen, werden die sich am Jahresende ergebenden Umsätze pro Währung mit den Durchschnittskursen des Vorjahres bewertet. Bei Umsätzen in Hochinflationländern, also der Türkei und Argentinien, werden gemäß IAS 29 die Stichtagskurse herangezogen.

Umsatz nach Unternehmensbereichen

Die Geschäftsentwicklung wurde durch eine verhaltene Konjunktur in unseren Fokusmärkten und negative Währungseffekte gebremst. Betrachtet man die Nominalwerte, erreichten alle Unternehmensbereiche außer Energy and Building Technology ihre Wachstumsprognose nicht. Hinsichtlich des wechselkursbereinigten Umsatzanstiegs lagen alle Unternehmensbereiche (ohne Portfolioeffekte) im oder über dem prognostizierten Korridor.

Der Unternehmensbereich Mobility erreichte mit 55,8 Milliarden Euro ein Umsatzplus von nominal 0,1 %, wechselkursbereinigt von 2,9 %. Damit lag der Unternehmensbereich nominal unter dem prognostizierten Wachstumskorridor von 1 bis 4 %. Betrachtet man die wechselkursbereinigte Umsatzentwicklung, wird die Prognose erreicht. Ein wesentlicher Grund war die weiterhin schwache Marktentwicklung vor allem in Europa; auf diese Region entfällt ein Umsatzanteil von 41 %. Gleichzeitig profitierte Mobility von einer weltweit leicht steigenden Fahrzeugproduktion, insbesondere in China und Indien. Zudem entwickelte

sich der Umsatz in Zukunftsfeldern wie der Elektromobilität und dem automatisierten Fahren im Vergleich zum Vorjahr erfreulich, blieb jedoch weiterhin hinter unserer internen Planung zurück.

Der Umsatz im Unternehmensbereich Industrial Technology stieg nominal um 0,1% auf 6,5 Milliarden Euro und lag damit auf Vorjahresniveau. Wechselkursbereinigt wurde eine Zuwachsrate von 2,4% erzielt. Wir hatten ein deutliches Wachstum von 2 bis 5% erwartet, konnten dies jedoch lediglich wechselkursbereinigt erreichen. Hauptgrund für das gegenüber unseren Erwartungen geringere Umsatzwachstum war die Entwicklung auf dem nordamerikanischen Markt.

Der Unternehmensbereich Consumer Goods spürte weiterhin die herausfordernde Marktsituation, die sich insbesondere durch fehlende Impulse aus der Bauindustrie in China und den USA bemerkbar

machte. Vor diesem Hintergrund ging der Umsatz nominal um 1,9% auf 19,9 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahreswert von 20,3 Milliarden Euro zurück. Wechselkursbereinigt erhöhte sich der Umsatz um 4,1%. Die Wachstumsprognose von 1 bis 3% wurde lediglich wechselkursbereinigt erreicht. Nach Geschäftsbereichen entwickelten sich die Umsatzerlöse bei BSH Hausgeräte besser als bei Power Tools, da BSH Hausgeräte von einer erhöhten Marktnachfrage zu Beginn des Jahres profitierte.

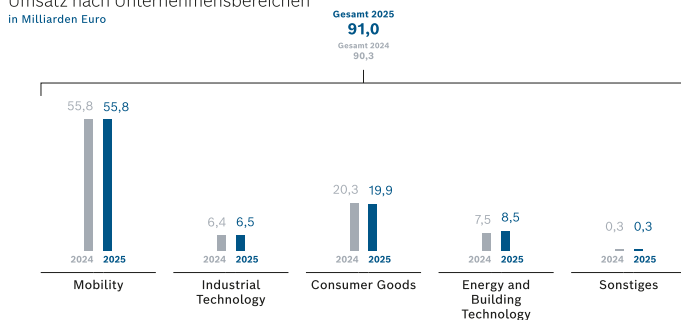
Der Unternehmensbereich Energy and Building Technology erzielte inklusive der Portfolioeffekte einen Umsatz von 8,5 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Anstieg von nominal 13,0% gegenüber dem Vorjahr und einer wechselkursbereinigten Wachstumsrate von 15,6%. Bereinigt um die Portfolioeffekte hat sich der Umsatz nominal um 4,1% erhöht. Das prognostizierte Umsatzwachstum (ohne Berücksichtigung von Portfolioveränderungen) von 2 bis 4% konnte

damit leicht übertroffen werden, obwohl der Geschäftsbereich Home Comfort von anhaltenden Unsicherheiten in Europa und Nachfragerückgängen in Nordamerika betroffen war.

Die unterschiedliche Entwicklung in den Unternehmensbereichen führt zu Veränderungen in der Umsatzstruktur. Der Anteil des Unternehmensbereichs Mobility reduzierte sich auf 61,4% und lag damit unter dem Vorjahreswert von 61,8%. Der Umsatzanteil von Industrial Technology entspricht mit 7,1% dem Wert des Vorjahres. Der Anteil des Unternehmensbereichs Consumer Goods ging auf 21,9% zurück, nach 22,4% im Vorjahr. Energy and Building Technology steuerte einen Anteil von 9,3% bei, gegenüber 8,3% im Vorjahr. Der Zukauf im Geschäftsbereich Home Comfort wirkte sich vom 1. August 2025 an positiv aus.

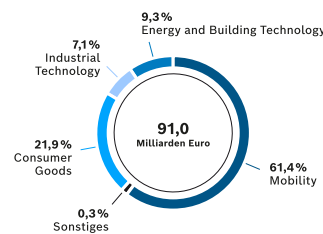
Umsatz nach Unternehmensbereichen
in Milliarden Euro

G 08



Umsatzstruktur 2025
nach Unternehmensbereichen
in Prozent

G 09



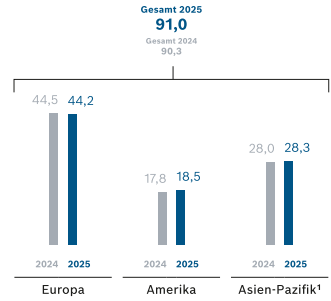
Umsatz nach Regionen

Die Entwicklung in den Regionen verlief unterschiedlich. Während der Umsatz in Europa nominal leicht rückläufig war, verzeichneten wir in den anderen Weltregionen leichte Zuwächse. In Europa erreichten wir einen Umsatz von 44,2 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahreswert von 44,5 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Umsatzrückgang von nominal 0,6 %. Wechselkursbereinigt stieg der Umsatz um 1,5 %. In Deutschland hingegen verzeichneten wir ein Wachstum von 1,6 %. In Amerika legte der Umsatz nominal um 3,8 % auf 18,5 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahreswert von 17,8 Milliarden Euro zu. Wechselkursbereinigt betrug der Anstieg 9,3 %. Nur leicht stieg der Umsatz in der Region Asien-Pazifik (inkl. sonstiger Länder und Afrika). Der Umsatz lag mit 28,3 Milliarden Euro nominal um 0,7 % über dem Vor-

jahresniveau von 28,0 Milliarden Euro. Wechselkursbereinigt betrug die Wachstumsrate 5,0 %. Die Portfolioeffekte des Jahres 2025 betreffen insbesondere die Regionen Amerika und Asien-Pazifik.

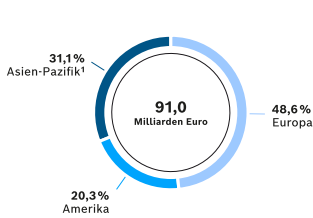
Regional gesehen sank der Umsatzanteil von Europa auf 48,6 % gegenüber 49,3 % im Vorjahr. Für Amerika erhöhte er sich auf 20,3 % gegenüber 19,7 % im Vorjahr. Der Anteil von Asien-Pazifik (inklusive sonstiger Länder und Afrika) liegt mit 31,1 % auf Vorjahresniveau.

Umsatz nach Regionen
in Milliarden Euro



¹ Einschließlich sonstiger Länder und Afrika

Umsatzstruktur 2025 nach Regionen
in Prozent



¹ Einschließlich sonstiger Länder und Afrika

ERTRAGSLAGE

Ergebnis der Bosch-Gruppe

In der Bosch-Gruppe weisen wir für 2025 ein EBIT von 1,4 Milliarden Euro gegenüber 2,8 Milliarden Euro im Vorjahr aus. Angepasst um die Effekte aus Kaufpreisallokationen in Höhe von 430 Millionen Euro (2024: 325 Millionen Euro) beträgt das operative EBIT 1,8 Milliarden Euro (2024: 3,1 Milliarden Euro). Damit ergibt sich eine operative EBIT-Rendite von 2,0 % vom Umsatz gegenüber dem Vorjahreswert von 3,5 %. Bereinigt um die Portfolioeffekte wurde die prognostizierte deutliche Steigerung nicht erreicht.

Aufgrund der weiterhin anspruchsvollen Marktbedingungen und der verschärften Wettbewerbssituation wurden im Berichtsjahr weitere umfangreiche Struk-

tur- und Personalanpassungsmaßnahmen angekün- digt. Der wesentliche Treiber für die Ergebnisverschlechterung waren die daraus resultierenden Restrukturierungsaufwendungen, die sich im Berichtsjahr auf insgesamt 2,7 Milliarden Euro beliefen. Bereinigt um diesen Effekt lag unsere operative EBIT-Rendite bei 5,0 % vom Umsatz.

Die Ergebnisentwicklung im Vorjahresvergleich wurde zudem durch weitere Faktoren beeinflusst, deren Effekte nur teilweise durch Maßnahmen kompensiert werden konnten. So belasteten neben den zusätzlichen Rückstellungen für Personalanpassungsmaßnahmen auch marktbedingte Preisänderungsraten und negative Wechselkurseffekte das operative EBIT wesentlich. Darüber hinaus hatten unter den Erwartungen liegende Volumina und Verschiebungen im

Wichtigste Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung
in Millionen Euro

	2025	2024
Umsatzerlöse	90 969	90 345
Umsatzkosten	-63 307	-62 591
Bruttoergebnis	27 662	27 754
Vertriebs- und Verwaltungskosten	-18 892	-18 531
Forschungs- und Entwicklungskosten	-7 883	-7 807
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	531	1 377
Ergebnis aus Unternehmen, die nach der Equity-Methode einbezogen werden	-23	3
Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern (EBIT)	1 395	2 796
Finanzergebnis	-890	-68
Ergebnis vor Steuern	505	2 728
Ertragsteueraufwendungen	-868	-1 396
Ergebnis nach Steuern	-363	1 332

Produktmix einen geringen ergebnisbelastenden Effekt. Die Auswirkungen von Zöllen konnten wir nur teilweise kompensieren. Trotz eines absoluten Anstiegs des Personalaufwands um 1,1% auf 29,8 Milliarden Euro blieb die Personalkostenquote mit 32,7% (2024: 32,6%) stabil auf Vorjahresniveau, da Lohnkostensteigerungen durch erste positive Wirkungen der Struktur Anpassungsmaßnahmen nahezu ausgeglichen werden konnten. Die Auflösung der Rückstellungen für Jubiläumsleistungen hatte einen positiven Ergebniseffekt in Höhe eines mittleren dreistelligen Millionenbetrags. Auch weitere Kostensenkungsmaßnahmen wirkten positiv. So gelang es durch Maßnahmen auf der Einkaufsseite, die Materialkosten um 0,1% auf 42,9 Milliarden Euro leicht zu reduzieren, was trotz des leichten Umsatzwachstums (+0,7%) zu einer verbesserten Materialkostenquote von 47,1% (2024: 47,5%) führte.

Weitere wesentliche Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung entwickelten sich im Berichtsjahr wie folgt: Das Bruttoergebnis vom Umsatz betrug 27,7 Milliarden Euro (2024: 27,8 Milliarden Euro), was einer Bruttomarge von 30,4% entspricht (2024: 30,7%). Während die Umsatzerlöse leicht um 0,7% auf 91,0 Milliarden Euro stiegen, erhöhten sich die Umsatzkosten um 1,1% auf 63,3 Milliarden Euro. Trotz einer Vielzahl von Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit konnten ein gestiegener Personalaufwand und fehlende Volumina nicht vollständig ausgeglichen werden. Gegenläufig wirkten die um 0,8% auf 3,7 Milliarden Euro reduzierten Abschreibungen auf Sachanlagen. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten lagen mit 18,9 Milliarden Euro um 1,9% über dem Vorjahreswert, die Quote bezogen auf den Umsatz stieg auf 20,8% (2024: 20,5%) an. Ebenso erhöhten sich die Forschungs- und Entwicklungskosten um 1,0% auf 7,9 Milliarden Euro; die Quote betrug 8,7% (2024: 8,6%). Der Anstieg beider Positionen resultiert insbesondere aus den erhöhten Belastun-

gen für Struktur Anpassungen, die nur teilweise durch die Auflösung der Rückstellungen für Jubiläumsleistungen kompensiert werden konnten. Der Rückgang des Saldos aus sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen um 846 Millionen Euro auf 531 Millionen Euro (2024: 1377 Millionen Euro) ist insbesondere auf den Rückgang der Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen sowie den Entfall von Sondereffekten aus dem Vorjahr wie beispielsweise Erträge aus Kompensationsleistungen zurückzuführen.

Auch 2025 entfiel der höchste Anteil der Forschungs- und Entwicklungskosten auf den Unternehmensbereich Mobility mit 75% (Vorjahr 74%). Wichtige Themen waren hier weiterhin Vorleistungen für Elektrifizierung, die Brennstoffzelle, Fahrerassistenzsysteme – auch mit Blick auf das automatisierte Fahren –, Fahrzeugelektronik sowie Halbleiter und Sensorik. Der Anteil von Industrial Technology erreichte wie im Vorjahr 6%; bei Consumer Goods lag er mit 14% unter dem Vorjahreswert von 15%. Im

Unternehmensbereich Energy and Building Technology belief sich der Anteil wie im Vorjahr auf 5%.

Im Finanzergebnis weisen wir für 2025 einen negativen Saldo von 890 Millionen Euro aus und damit eine Verschlechterung gegenüber dem negativen Saldo von 68 Millionen Euro im Vorjahr. Ausschlaggebend sind Aufwendungen in Höhe von 427 Millionen Euro aus der Auflösung von Devisenoptionen, die im Vorjahr zur Absicherung des Währungsrisikos aus dem in US-Dollar vereinbarten Kaufpreis für den Erwerb des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi abgeschlossen worden waren. Im Vorjahr wurde ein Ertrag aus der Bewertung dieser Devisenoptionen in Höhe von 260 Millionen Euro erfasst. Daneben belasteten auch weitere Fremdwährungsverluste das Finanzergebnis.

Infolgedessen sank das Ergebnis vor Steuern auf 0,5 Milliarden Euro gegenüber 2,7 Milliarden Euro im Vorjahr. Die Vorsteuer-Rendite verringerte sich auf

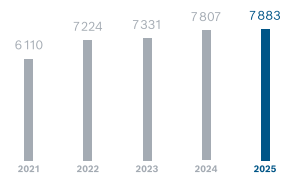
0,6% gegenüber 3,0% im Vorjahr. Nach Steuern ergibt sich in Summe ein negatives Ergebnis von –0,4 Milliarden Euro gegenüber 1,3 Milliarden Euro im Vorjahr.

Ergebnis nach Unternehmensbereichen

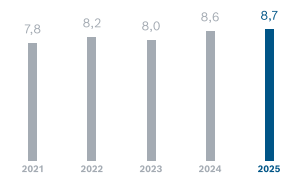
Trotz eines weiterhin herausfordernden Marktumfelds und erheblicher Belastungen durch zusätzliche Personalanpassungsmaßnahmen weisen alle Unternehmensbereiche ein positives operatives EBIT aus. Mit Ausnahme von Energy and Building Technology leisteten zudem alle Unternehmensbereiche einen positiven Beitrag zum EBIT. Allerdings liegt das operative EBIT in allen Bereichen außer Industrial Technology unter Vorjahr und auch unterhalb der Prognosekorridore. Im Unternehmensbereich Mobility waren wir von einer leichten Verbesserung der operativen Rendite ausgegangen. Bei Industrial Technology prognostizierten wir eine erhebliche, bei Consumer Goods eine deutliche Steigerung. Bei Energy and Building Technology ist der Rückgang ohne Berücksichtigung der Portfolioveränderungen stärker ausgefallen als erwartet.

Im Unternehmensbereich Mobility weisen wir für 2025 ein EBIT von 983 Millionen Euro gegenüber 2041 Millionen Euro im Vorjahr aus. Das operative EBIT beträgt 1000 Millionen Euro gegenüber einem Vorjahreswert von 2147 Millionen Euro. Daraus ergibt sich eine operative EBIT-Rendite von 1,8% vom Umsatz nach 3,8% im Vorjahr. Maßgeblicher Faktor für die Reduzierung des Ergebnisses im Vergleich zum Vorjahr sind erhebliche Belastungen durch zusätzliche Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 1940 Millionen Euro, die in den Erwartungen nicht enthalten waren. Der Unternehmensbereich erzielte weitere Kostenfortschritte und konnte damit diesen Sondereffekt sowie das nur leichte Umsatzwachstum abmildern.

G 12
Forschungs- und Entwicklungskosten
2021 – 2025
in Millionen Euro



G 13
Forschungs- und Entwicklungskosten
2021 – 2025
in Prozent vom Umsatz



Der Unternehmensbereich Industrial Technology erreichte ein EBIT von 225 Millionen Euro und eine Rendite von 3,5% vom Umsatz, was einer Verbesserung von 2,3 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Damit bestätigt sich unsere Prognose einer erheblichen Ergebnissteigerung. Trotz belastender Volumeneffekte konnten diese durch Kostenmaßnahmen mehr als ausgeglichen werden.

Der Unternehmensbereich Consumer Goods erreichte ein EBIT von 487 Millionen Euro gegenüber 485 Millionen Euro im Vorjahr. Das operative EBIT beträgt 599 Millionen Euro und ist damit geringer als der Vorjahreswert von 704 Millionen Euro. Die operative EBIT-Rendite ging auf 3,0% vom Umsatz gegenüber dem Vorjahreswert von 3,5% zurück, während wir in unseren Prognosen von einer deutlichen Verbesserung ausgegangen waren. Maßgeblicher Faktor waren zusätzliche Restrukturierungsaufwendungen

in Höhe von 491 Millionen Euro. Hinzu kamen Belastungen durch die weiterhin schwache Marktentwicklung und die verstärkte Nachfrage nach kostengünstigen Produkten. Diese Effekte konnten durch Verbesserung auf der Kostenseite, insbesondere bei den Materialkosten, nur teilweise ausgeglichen werden.

Der Unternehmensbereich Energy and Building Technology weist inklusive des Zukaufs im Geschäftsbereich Home Comfort sowie des Verkaufs im Geschäftsbereich Building Technologies ein negatives EBIT von –260 Millionen Euro aus, hier spielt die Ergebnisbelastung aus der Kaufpreisallokation in Höhe von 301 Millionen Euro eine Rolle. Das operative EBIT beträgt 41 Millionen Euro. Dies entspricht einer operativen EBIT-Rendite von 0,5%. Im operativen EBIT belasten zudem zusätzliche Restrukturierungskosten in Höhe von 141 Millionen Euro. Zudem wirkten sich

die Integrationskosten bezogen auf den Zukauf im Geschäftsbereich Home Comfort belastend aus. Darüber hinaus ergab sich aus der Transaktion im Geschäftsbereich Building Technologies ein Verlust von 94 Millionen Euro.

Entwicklung des NWC

Aufgrund einer rückwirkend angewandten methodischen Änderung ergeben sich bei der Ermittlung des internen NWC Abweichungen zu den im Konzernlagebericht 2024 ausgewiesenen Werten. Bis einschließlich 2024 wurden die Vorräte vor Zwischenergebniseliminierung in die Berechnung des NWC einbezogen. Von 2025 an wird der Wert nach Zwischenergebniseliminierung berücksichtigt.

Mobility weist ein NWC von 26,8% gegenüber dem methodisch vergleichbaren Vorjahreswert von 27,3% aus, Energy and Building Technology (exklusive des Zukaufs im Geschäftsbereich Home Comfort) von 17,2% gegenüber 19,5%. Im Unternehmensbereich Industrial Technology verschlechterte sich das NWC auf 30,7% gegenüber 29,7% und bei Consumer Goods auf 27,4% gegenüber 26,0% im Vorjahr. Die Gründe für die Verschlechterung bei Industrial Technology und Consumer Goods gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreswert sind eine nicht umsatzproportionale Entwicklung der Vorräte und Forderungen. Unsere Prognose einer Verbesserung wurde durch die methodische Änderung beeinflusst und nur teilweise erreicht.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Eigenkapitalquote und Bilanz

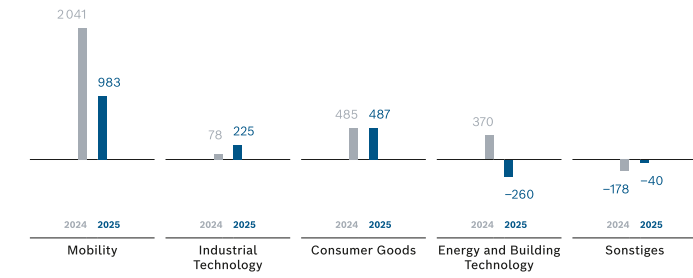
Die Bilanzsumme der Bosch-Gruppe erreichte 116,3 Milliarden Euro zum Stichtag 31. Dezember 2025 und lag damit über dem Niveau des Vorjahres von 112,8 Milliarden Euro. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,7 Prozentpunkte auf 41,6%. Wesentliche Gründe für die gesunkene Eigenkapitalquote sind die Bilanzverlängerung durch die erstmalige Einbeziehung des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi in den Konzernabschluss und die damit zur Finanzierung verbundene Emission neuer Anleihen. In geringerem Umfang wirken Wechselkurseffekte und das negative Ergebnis nach Steuern, das im Wesentlichen durch die Aufwendungen für Restrukturierung verursacht ist.

Auf der Aktivseite erhöhten sich die langfristigen Vermögenswerte von 58,6 Milliarden Euro im Vorjahr auf 65,7 Milliarden Euro im Berichtsjahr. Der Anstieg ist insbesondere auf den im Rahmen der Akquisition im Geschäftsbereich Home Comfort erworbenen Firmenwert in Höhe von 1,8 Milliarden Euro, auf die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 1,6 Milliarden Euro sowie auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen in Höhe von 2,8 Milliarden Euro zurückzuführen. Die kurzfristigen Vermögenswerte reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 2,8 Milliarden Euro auf 50,6 Milliarden Euro. Die Hauptursache lag im Rückgang der kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte, im Wesentlichen bedingt durch rückläufige Festgeldanlagen und Wertpapierbestände.

EBIT nach Unternehmensbereichen

in Millionen Euro

G 14



Die Robert Bosch GmbH verfügte zum Bilanzstichtag über eine bilanzielle Liquidität in Höhe von 23,7 Milliarden Euro (2024: 26,9 Milliarden Euro). Die bilanzielle Liquidität umfasst neben den flüssigen Mitteln die Wertpapiere und die Guthaben bei Kreditinstituten mit einer Laufzeit von mehr als 90 Tagen. Die Nettofinanzposition (definiert als bilanzielle Liquidität minus Finanzverbindlichkeiten sowie minus Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen) ist im Vergleich zum Vorjahr um 6,7 Milliarden Euro auf –0,5 Milliarden Euro gesunken. Maßgeblich hierfür ist die Zahlung des vorläufigen Kaufpreises in Höhe von 7,2 Milliarden Euro für die Übernahme des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi. Die Robert Bosch GmbH verfügt mit einer Langfristbonität von A und stabilem Ausblick der Ratingagentur Standard & Poor's (Februar 2026) sowie einer Langfristbonität von A und negativem Ausblick der Ratingagentur Fitch (Feb-

ruar 2026) über gute Ratings. Die Finanzierungsstruktur ist solide.

Auf der Passivseite haben sich die finanziellen Verbindlichkeiten gegenüber dem 31. Dezember 2024 erhöht, was maßgeblich auf die Emission neuer Anleihen im Mai 2025 zurückzuführen ist. Das aufgenommene Kapital wird für die Akquisition im Bereich Heizung, Lüftung und Klimatisierung verwendet. Darüber hinaus stiegen die sonstigen Rückstellungen um 1,1 Milliarden Euro. Dies resultiert insbesondere aus der Erhöhung der Rückstellungen für Personalanpassungsmaßnahmen sowie gegenläufig aus der Auflösung von Rückstellungen für Jubiläumsleistungen.

Wir setzen auf eine ausgewogene Finanzierungsbasis. Dazu gehören (jeweils Nominalwert) neben Anleihen (9,75 Milliarden Euro) auch Schuldscheindarlehen

und Namensschuldverschreibungen (2,65 Milliarden Euro) sowie US-Privatplatzierungen (1,20 Milliarden US-Dollar). Die durchschnittliche Verzinsung der Anleihen beträgt 3,49 %; bei den Schuldscheindarlehen und Namensschuldverschreibungen beläuft sie sich auf 2,35 % sowie bei den US-Privatplatzierungen auf 6,31 %. Die durchschnittliche Restlaufzeit der Anleihen beträgt 7,29 Jahre, der Schuldscheindarlehen und Namensschuldverschreibungen 3,67 Jahre und der US-Privatplatzierungen 6,38 Jahre.

Zur weiteren Stärkung der finanziellen Reserven und im Rahmen einer konservativen Finanzpolitik wurde im März 2025 die bestehende syndizierte Kreditlinie von 5 auf 7 Milliarden Euro erhöht und die Laufzeit bis 2030 verlängert. Es bestehen im Weiteren bilaterale US-Kreditlinien in Höhe von 1,30 Milliarden US-Dollar. Eine Inanspruchnahme dieser Kreditlinien ist nicht erfolgt. Darüber hinaus wurden zur Finanzierung der Aktivitäten im Halbleiterbereich Anfang 2025 drei Kreditverträge unterzeichnet; zwei mit der Europäischen Investitionsbank über insgesamt 700 Millionen Euro, von denen bereits 490 Millionen Euro abgerufen wurden. Der dritte Kreditvertrag über 300 Millionen Euro mit der KfW IPEX-Bank wurde im vierten Quartal 2025 unterzeichnet und abgerufen.

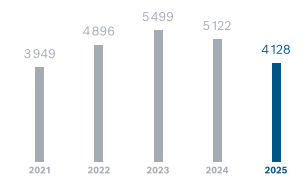
Unter unserem US Commercial-Paper-Programm haben wir unterjährig Emissionen im Umfang von bis zu 1,15 Milliarden Dollar vorgenommen, um kurzfristige Liquiditätsbedarfe zu decken. Zum Bilanzstichtag waren keine Emissionen ausstehend.

Investitionen

Im Jahr 2025 sind die Investitionen in Sachanlagen trotz zahlreicher Zukunftsprojekte auf 4.128 Millionen Euro gegenüber 5.122 Millionen Euro im Vorjahr gesunken. Die Investitionsquote beträgt 4,5 % vom Umsatz nach 5,7 % im Vorjahr. Damit erreichten die Investitionen 111 % der Abschreibungen nach 137 % im

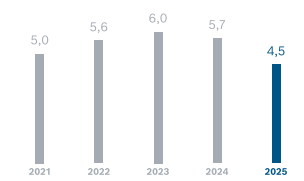
G 16

Investitionen in Sachanlagen 2021–2025 in Millionen Euro



G 17

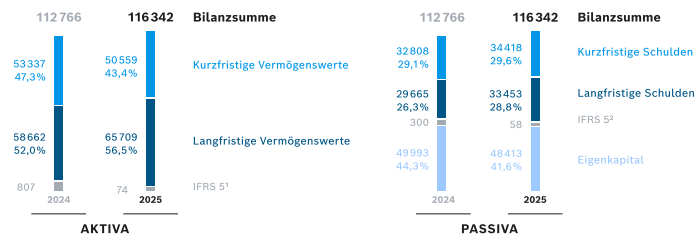
Investitionen in Sachanlagen 2021–2025 in Prozent vom Umsatz



Konzernbilanz

in Millionen Euro/in Prozent der Bilanzsumme

G 15



¹ Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte

² Mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten in direktem Zusammenhang stehende Schulden

Vorjahr. Der Umfang der zum Stichtag bestehenden Investitionsverpflichtungen aufgrund getätigter Bestellungen beträgt 1048 Millionen Euro nach 903 Millionen Euro im Vorjahr. Dafür stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung. In immaterielle Vermögenswerte investierten wir 581 Millionen Euro gegenüber 631 Millionen Euro im Vorjahr. Zugänge aus Unternehmenserwerben sind in den Investitionen nicht enthalten.

Nach Unternehmensbereichen entfiel mit 3021 Millionen Euro nach 3740 Millionen Euro im Vorjahr der größte Anteil der Investitionen erneut auf Mobility. Investitionsschwerpunkte sind insbesondere Halbleiter und Sensoren, Bremsregelsysteme sowie die Elektromobilität. Im Bereich Halbleiter wird an den Standorten Reutlingen und Dresden in Deutschland sowie Roseville, Kalifornien, USA, weiterhin in den Ausbau der Halbleiterfertigung investiert.

Bei Industrial Technology reduzierten sich die Investitionen auf 163 Millionen Euro nach 292 Millionen Euro im Vorjahr. Investitionsschwerpunkte bei Bosch Rexroth waren die Ausstattung des Werks für Mobilhydraulik in Querétaro, Mexiko, des Werks in Brnik, Slowenien, sowie eines Logistikgebäudes in Nürnberg, Deutschland.

Im Bereich Consumer Goods investierten wir 563 Millionen Euro nach 736 Millionen Euro im Vorjahr. Bei BSH Hausgeräte wurden Investitionen für die Lager- und Fabrikerweiterung am Standort Dillingen, Deutschland, für Geschirrspüler und in Nürnberg für

ein Ersatzteillager getätigt. Für neue Produktgenerationen erfolgten Investitionen im Werk Çerkezköy, Türkei. Investitionsschwerpunkte bei Power Tools waren der Ausbau der Fertigung im Produktbereich Accessories an den Standorten in den USA, Italien und Polen sowie ein Logistikgebäude in Miskolc, Ungarn.

Bei Energy and Building Technology erreichte das Investitionsvolumen 197 Millionen Euro nach 173 Millionen Euro im Vorjahr. Dies enthält die laufenden Investitionen der im Rahmen der Übernahme des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi zum 1. August 2025 hinzugekommenen Gesellschaften. Die laufenden Investitionen der zum 30. Juni 2025 veräußerten wesentlichen Teile des Produktgeschäfts von Building Technologies wurden lediglich bis zum Stichtag des Verkaufs berücksichtigt. Hinzu kommen weitere Investitionen, die nicht den Unternehmensbereichen zugeordnet sind, wie die Renovierung der Konzernzentrale in Gerlingen, Deutschland, sowie die Umgestaltung der Standorte in Denham, Vereinigtes Königreich, und Ballerup, Dänemark.

In regionaler Betrachtung entfielen auf europäische Standorte Investitionen von 2294 Millionen Euro gegenüber 2966 Millionen Euro im Vorjahr. Davon entfallen auf Deutschland 1391 Millionen Euro gegenüber 1708 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2024. In der Region Asien-Pazifik investierten wir 968 Millionen Euro gegenüber 1181 Millionen Euro im Vorjahr. In Amerika investierten wir 866 Millionen Euro nach 975 Millionen Euro im Vorjahr.

Liquiditätentwicklung

Die Bosch-Gruppe verfügt unverändert über eine hohe Finanzkraft, auch wenn die Liquidität gemäß Kapitalflussrechnung (flüssige Mittel) zum Jahresende auf 7,4 Milliarden Euro nach 8,2 Milliarden Euro im Vorjahr sank. Der Cash-Flow aus betrieblicher Tätigkeit reduzierte sich im Jahr 2025 auf 5,5 Milliarden Euro beziehungsweise 6,0 % des Umsatzes; der Vorjahreswert lag bei 7,7 %. Maßgeblich für die Reduzierung ist die verschlechterte Ergebnissituation, Mittelabflüsse infolge von Restrukturierungsmaßnahmen sowie die erhöhte Mittelbindung durch den Anstieg von Forderungen, vor allem Forderungen aus Lieferung und Leistung.

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit belief sich auf 8,5 Milliarden Euro im Vergleich zum Vorjahreswert von 4,5 Milliarden Euro. Der Anstieg reflektiert im Wesentlichen den Erwerb des HVAC-Geschäfts von Johnson Controls und Hitachi, gegenläufig wirken die Auflösung von Festgeldanlagen sowie die Veräußerung von Wertpapieren.

Der Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit – einschließlich der Tilgungsleistungen für Leasingverbindlichkeiten – führte im Jahr 2025 zu einem Mittelzufluss von 2,6 Milliarden Euro. Dabei stehen der Aufnahme von Anleihen zur Akquisitionsfinanzierung in Höhe von 4,0 Milliarden Euro und der Aufnahme von Förderdarlehen (Europäische Investitionsbank und KfW IPEX-Bank) Tilgungen bestehender Finanzsowie Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 2,2 Milliarden Euro gegenüber.

Für 2025 weisen wir einen positiven FCF von 0,3 Milliarden Euro (0,4 % vom Umsatz) aus, nach 0,9 Milliarden Euro (1,0 % vom Umsatz) im Vorjahr, und erreichen damit unsere Erwartung eines FCF auf Vorjahresniveau nicht. Das deutlich geringere EBIT und Mittelabflüsse infolge von Restrukturierungsmaßnahmen können durch eine Reduktion bei Investitionstätigkeiten nur teilweise kompensiert werden.

Konzernkapitalflussrechnung in Millionen Euro

	2025	2024
Liquidität Jahresanfang (01.01.)	8 223	7 443
Cash-Flow aus betrieblicher Tätigkeit	5 456	6 975
Cash-Flow aus Investitionstätigkeit	–8 460	–4 547
Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit	2 614	–1 867
Sonstiges	–384	219
Liquidität Jahresende (31.12.)	7 449	8 223

NICHTFINANZIELLE KENNZAHLEN

CO₂-Emissionen