

16. April 2026  
RF12058 kh/Lo/af

**Nach vorne entwickeln:  
Bosch setzt auf Tempo und globale Innovationskraft**

Stefan Hartung,

Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH,

und Markus Forschner,

Mitglied der Geschäftsführung und Finanzchef,

anlässlich der Jahrespressekonferenz

am 16. April 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

Robert Bosch GmbH  
Postfach 10 60 50  
70049 Stuttgart

Corporate Department  
Communications &  
Governmental Affairs  
E-Mail: joerg.kirchhoff@bosch.com  
Telefon: +49 160 70 27 814

Leitung: Prof. Dr. Christof Ehrhart  
[www.bosch-presse.de](http://www.bosch-presse.de)

Meine Damen und Herren,

„For tomorrow. Today.“ – Genau das ist unser Thema. Wir sprechen heute über die Zukunft. Wir sprechen über neue Technologien, richtungsweisende Innovationen und strategische Partnerschaften. Wir sprechen über die richtige Antwort auf geopolitische Herausforderungen und über die Mobilität von Morgen. Über KI und Kundennähe, über Software, Sensoren und über die Haushaltstechnik der nächsten Generation. Wir sprechen also über all das, was unser Unternehmen in den kommenden Jahren prägen wird und – noch wichtiger – wachsen lässt. Und damit herzlich willkommen zu unserer Jahrespressekonferenz, herzlich willkommen hier in Renningen.

Dass es heute vor allem um unsere Chancen und Stärken gehen soll, bedeutet jedoch nicht, dass wir die Gegenwart ausblenden. Für eine Entwarnung ist es zu früh. Die Herausforderungen sind nach wie vor vorhanden und noch immer erheblich – auch für unser Unternehmen. Es gibt weiterhin zu viele bürokratische und regulatorische Fußfesseln, zu viele weltpolitische Fragezeichen und zu wenig Nachfrage auf vielen unserer Kernmärkte. Aber eines wird immer deutlicher: Unsere Antworten auf diese Herausforderungen sind die richtigen. Bosch kann Zukunft – auch unter ungünstigen Bedingungen.

Diese Zuversicht haben wir uns hart erarbeitet. Gerade im vergangenen Geschäftsjahr mussten wir, wie Sie wissen, einige sehr schmerzhaft und für viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgenreiche Entscheidungen treffen. Wir können aber nur dann in einem immer schärferen Wettbewerb bestehen, wenn wir unsere Kosten und Strukturen nicht nur kurzfristig senken und verschlanken, sondern dauerhaft.

Dass hier Handlungsbedarf besteht, lässt sich an den Zahlen des vergangenen Jahres ablesen. Insgesamt haben wir einen Umsatz in Höhe von 91 Milliarden Euro erwirtschaftet und damit in etwa so viel wie 2024. Unser EBIT von rund zwei Prozent lag unter dem Wert des Vorjahres und auch unter unseren Erwartungen. Mein Kollege Markus Forschner wird Ihnen die Zahlen nachher

noch ausführlich vorstellen. Vorwegnehmen kann ich zwei Schlussfolgerungen: Zum einen ist das Ergebnis vor dem Hintergrund der angespannten Rahmenbedingungen und der Sonderbelastungen noch im Bereich des Annehmbaren. Zum anderen zeigt es deutlich, dass wir unsere Ertragskraft und unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessern müssen.

Allerdings, und damit wären wir wieder bei der Zuversicht, sind wir dabei 2025 und auch in den ersten Monaten dieses Jahres bereits spürbar vorangekommen. Die fünf wichtigsten Entwicklungen möchte ich Ihnen kurz vorstellen:

Wir haben – erstens – gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern an allen betroffenen deutschen Mobility-Standorten Vereinbarungen über die weitere Entwicklung vor Ort erzielt. Die Verhandlungen waren naturgemäß nicht einfach, aber doch auf beiden Seiten von einem hohen Verantwortungsbewusstsein geprägt – und insgesamt zielführend. Wir haben für diese Vereinbarungen – auch aus Geboten der Fairness gegenüber den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sehr viel Geld in die Hand genommen. Jedes weitere Zögern aber hätte langfristig deutlich mehr gekostet und die Unsicherheit für alle Beteiligten erhöht. Und auch wenn es noch etwas dauern wird, bis die Maßnahmen die volle Wirksamkeit erreichen, müssen wir sie jetzt umsetzen: so schnell und konsequent wie nötig, aber auch so sozialverträglich wie möglich.

Zweitens haben wir im vergangenen Jahr in unserem Unternehmensbereich Mobility neue Aufträge in Rekordhöhe gewonnen. Vor allem mit unserer ADAS-Produktfamilie, also den intelligenten Fahrerassistenzsystemen, haben wir bei sehr vielen strategisch wichtigen Projekten den Zuschlag bekommen. Ähnliches gilt für den Bereich der Elektrifizierung: Ein Premiumhersteller hat uns einen Großauftrag für e-Achsen erteilt, und einige weitere Hersteller aus allen Teilen der Welt verlassen sich ebenfalls auf unsere Lösungen in diesem Bereich. Gerade unter den gegebenen Umständen ist das eine herausragende Leistung aller beteiligten Kolleginnen und Kollegen gewesen. Zugleich

hängt dieser Erfolg eng mit meinem ersten Punkt zusammen: Diese Projekte werden sich nämlich nur dann wirklich bezahlt machen, wenn wir effizient genug wirtschaften. Denn die weltweiten Preise in der Automobilindustrie orientieren sich zunehmend an nur einem Standard, und das ist der chinesische.

Ich bin aber trotz aller Herausforderungen – und das bringt mich zu meinem dritten Punkt – überzeugt davon, dass wir die neue Automobilwelt ebenso mitprägen werden wie die bisherige. Wir arbeiten seit Jahren intensiv an den drei großen Trends der Branche, also an der Automatisierung, der Elektrifizierung und der softwaredefinierten Mobilität. Die Autos der Zukunft werden technologisch anspruchsvoller – und das ist genau das Richtige für Bosch. Denn was wir besonders gut können, ist die Vernetzung von Mechanik, Elektronik und Software zu einem intelligenten System. Das Auto wird zum Gesamterlebnis.

In den vergangenen Monaten haben wir genau die Stärken, die in der Mobilität von Morgen gebraucht werden, konsequent weiter ausgebaut. Dazu zählt etwa die enge Bindung an unsere Kunden durch zuverlässige Partnerschaften und gemeinsame Systementwicklungen. Oder unsere einzigartige Breite an Technologien, die über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs wirkt und durch KI revolutioniert wird. Auch Skaleneffekte bleiben enorm wichtig.

Und vor allem eines zeichnet sich immer deutlicher ab: Unsere besondere Kombination aus globalem Denken und lokalem Handeln ist in einer geopolitisch fragmentierten Welt ein entscheidender Pluspunkt. Denn Handelschranken und unterschiedliche Nutzererwartungen erfordern immer mehr regional angepasste Lösungen. Wer also in der Lage ist, sein Angebot und seine Lieferketten an regionale Gegebenheiten anzupassen, dabei aber zugleich Weltniveau liefern kann, der ist klar im Vorteil. Und das ist exakt das, was wir tun: Wir übertragen innovative, effiziente Lösungen aus unseren Leitmärkten in die ganze Welt – auf genau die Art und Weise, die unsere Kunden

von uns erwarten. Auch deshalb sind wir im wettbewerbsintensiven China der Zulieferer Nummer Eins.

Diese globale Präsenz prägt auch – und das ist der vierte Punkt, den ich herausheben möchte – unser Geschäft außerhalb der Autosparte. So wächst derzeit kein anderer Bereich stärker als unsere Energy and Building Technology. Besonders bei der Bosch Home Comfort Group ist alles in Bewegung: Mit der Übernahme des Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsgeschäfts von Johnson Controls und Hitachi haben wir einen Meilenstein erreicht, der uns technologisch und regional deutlich stärkt. Der Bereich hat die Zahl seiner Werke auf 33 nahezu verdoppelt, hinzu kommen aktuell 26 Entwicklungsstandorte. Die Bosch Home Comfort Group ist jetzt weltweit nah am Kunden und jederzeit in der Lage, das Angebot an lokale Bedürfnisse anzupassen. Durch die Elektrifizierung verschmelzen Heizen und Kühlen – wer dabei mitspielen will, muss global und breit aufgestellt sein. Das sind wir. Bereits im vergangenen Jahr konnte der Bereich trotz schwieriger Bedingungen seine Marktanteile durch starkes Wachstum bei Wärmepumpen in Europa deutlich steigern. Für das laufende Jahr gehen wir von einer schrittweisen Belebung des Marktes aus, und ab 2027 dann von einem nachhaltigen Wachstum, vor allem in Nordamerika.

Ausgesprochen rund läuft es derzeit beispielsweise auch bei Bosch Global Service Solutions, unserem Geschäftsbereich für Connected Services in den Bereichen Mobilität und Monitoring. Auch hier sind im vergangenen Jahr so viele Aufträge hereingeholt worden wie noch nie. Dazu gehören Lösungen für digitale Mobilitätsdienste wie eCall und Pannenhilfe sowie Angebote für Flottenbetreiber, Logistikanbieter und Gebäudemanager. Wir erwarten in dem Geschäftsbereich ein durchschnittlich zweistelliges Umsatzwachstum bis 2030 – auch deshalb, weil wir sehr stark auf KI-basierte Anwendungen und -Innovationen setzen.

Und für weitere neue Wachstumsgeschichten haben wir unsere Tochtergesellschaft Bosch Business Innovations neu gegründet. Ziel der Einheit ist es, systematisch neue Geschäftsbereiche für Bosch außerhalb des heutigen Kerngeschäftes zu entwickeln. Dafür werden wir rund 200 Millionen Euro investieren. Bereits bis Ende dieses Jahres sollen bis zu zehn Geschäftsideen validiert und in ersten Strukturen umgesetzt sein. Das Ziel für 2030 ist sogar noch etwas ambitionierter: Dann wollen wir – gemeinsam mit erfahrenen Venture Studios, externen Gründern und Investoren – schon mehr als 20 Start-ups erfolgreich gegründet haben. Erste thematische Schwerpunkte sind die softwaregesteuerte Fertigung, der Bereich der medizinischen Fernüberwachung sowie die Abscheidung, Nutzung und Speicherung von CO<sub>2</sub>.

Damit bin ich beim fünften und vielleicht wichtigsten Erfolgsfaktor angekommen: An kaum etwas anderem arbeiten wir derzeit so massiv wie an unserer Innovationskraft. Das ist die wichtigste Währung, die wir besitzen. Im internationalen Wettbewerb geht es schließlich nicht nur um Kosten, sondern vor allem um Differenzierung. Dafür müssen wir Lösungen noch schneller entwickeln und mindestens genauso zügig auch in Produkte überführen und verkaufen. Wir sind hier sehr gut vorangekommen, wie einige von Ihnen ja heute Morgen bei den Rundgängen schon gesehen haben. Nachher werde ich ein paar Beispiele noch näher erläutern, darunter eine Lösung, die potenziell viele Leben retten kann – und eine andere, die es schon tut. Zuvor aber wird Ihnen unser Finanzchef Markus Forschner nun die wesentlichen Geschäftszahlen ausführlich vorstellen –... Markus, bitte...

### **Markus Forschner:**

Meine Damen und Herren, auch ich möchte Sie herzlich zur Jahrespressekonferenz von Bosch begrüßen. Stefan Hartung hat es bereits aufgezeigt: Wir sehen erhebliche Chancen für Bosch und sind fest entschlossen, diese zu ergreifen. Das Fundament für künftiges, profitables Wachstum ist unsere Wettbewerbsfähigkeit – deshalb arbeiten wir weiter mit Nachdruck daran,

diese zu steigern. 2025 haben wir wichtige Weichen gestellt und weitere, umfassende Maßnahmen für verbesserte Effizienz und Profitabilität eingeleitet. Das Jahr 2026 wird ganz im Zeichen ihrer Umsetzung stehen – sie sollen zügig Wirkung entfalten. Damit stärken wir auch unsere Robustheit gegenüber künftigen Herausforderungen. Denn wir müssen uns auch weiterhin auf ein Umfeld großer Unsicherheiten einstellen. Bevor wir nach vorne schauen, lassen Sie uns zunächst auf das Geschäftsjahr 2025 zurückblicken:

Die Weltwirtschaft zeigte sich 2025 trotz erheblicher Unsicherheiten bemerkenswert widerstandsfähig. Sie verharrte jedoch auf einem moderaten Wachstumsniveau. Auf unseren Fokusmärkten blieb die konjunkturelle Dynamik schwach. Wir hatten es 2025 mit einem komplexen Zusammenspiel verschiedener belastender Faktoren zu tun – eine volatile Handelspolitik, ungünstige Währungseinflüsse und verschärfter Wettbewerb.

Wir haben uns in einem widrigen Umfeld gut behauptet und konnten den Umsatz der Bosch-Gruppe auf 91 Milliarden Euro steigern. Das entspricht nominal einem Wachstum von 0,7 Prozent, wechsellkursbereinigt von 4,1 Prozent. Positiv ausgewirkt hat sich der Umsatzbeitrag von 1,2 Milliarden Euro aus dem Zukauf im Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungsbereich. Entsprechend hat sich unser Unternehmensbereich Energy and Building Technology mit 13 Prozent Zuwachs erfreulich entwickelt – trotz der Veräußerung des Produktgeschäfts in der Gebäudetechnik Mitte 2025. Auch bereinigt um diese Portfolioveränderungen hat der Bereich ein Wachstum erzielt – trotz verhaltener Baukonjunktur und regulatorischer Unsicherheiten im Heizungsmarkt.

Im Unternehmensbereich Mobility blieb der nominale Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau. Wechselkursbereinigt gab es ein Plus von 2,9 Prozent. Ein wesentlicher Grund war das weiterhin schwache Umfeld im Fahrzeugmarkt vor allem in Europa, wo der Bereich mit mehr als 40 Prozent einen großen Teil seines Umsatzes erwirtschaftet. Zwar entwickelte sich der Umsatz in Zukunftsfeldern wie Elektromobilität und automatisiertem Fahren im Vergleich zum Vorjahr erfreulich, blieb jedoch hinter unserer Planung. Auch Industrial

Technology blieb im Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau, das ist vor allem auf die rückläufige Entwicklung im nordamerikanischen Markt zurückzuführen. Bei Consumer Goods machten sich insbesondere die fehlenden Impulse aus der Bauindustrie in China und USA bemerkbar. In diesem Unternehmensbereich verzeichneten wir nominal einen Umsatzrückgang von 1,9 Prozent, wechsellkursbereinigt jedoch ein Plus.

Regional betrachtet fiel der Umsatz in Europa um 0,6 Prozent, während die anderen Weltregionen leichte Zuwächse verzeichneten – in Amerika um 3,8 Prozent und in Asien-Pazifik um 0,7 Prozent. Wechselkurseffekte belasteten den weltweiten Umsatz mit insgesamt 3,1 Milliarden Euro.

Auch das operative EBIT entwickelte sich unter unseren Erwartungen. Es ist auf 1,8 Milliarden Euro gesunken. Die operative EBIT-Rendite lag bei 2,0 Prozent gegenüber 3,5 Prozent im Vorjahr. Ein wesentlicher Grund sind Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 2,7 Milliarden Euro, die maßgeblich in Form von Rückstellungen zu Buche schlugen. Außerdem wirkten Wechselkurseffekte, geringere Deckungsbeiträge und höhere beziehungsweise zusätzliche Zölle belastend. Damit ergibt sich insgesamt ein Bild, das von Sonder- und Einmaleffekten jenseits unserer eigentlichen Geschäftsentwicklung stark beeinflusst ist. Das Ergebnis vor Steuern sank auf 0,5 Milliarden Euro gegenüber 2,7 Milliarden Euro im Vorjahr. Nach Steuern war das Ergebnis negativ mit -0,4 Milliarden Euro gegenüber 1,3 Milliarden Euro im Vorjahr.

Trotz des Rückgangs beim Ergebnis haben wir 2025 mit 0,3 Milliarden Euro erneut einen positiven Free-Cash-Flow erreicht. Die Liquidität gemäß Kapitalflussrechnung war mit 7,4 Milliarden Euro weiterhin hoch, gleiches gilt für die Eigenkapitalquote von 41,6 Prozent. Bosch steht also auch in herausfordernden Zeiten auf einem stabilen finanziellen Fundament.

Erfreulich ist, dass alle Unternehmensbereiche einen positiven Ergebnisbeitrag leisteten: Mobility mit 1,8 Prozent vom Umsatz, Consumer Goods mit 3,0 Prozent und Industrial Technology mit 3,5 Prozent sowie Energy and Building Technology mit 0,5 Prozent. Neben Restrukturierungskosten – die alle Bereiche belasteten – wirkten sich bei Energy and Building Technology zudem Einmalkosten infolge unserer Zu- und Verkaufsaktivitäten negativ auf das Ergebnis aus.

Die Anzahl der weltweit Beschäftigten sank 2025 um rund 5 100 auf weltweit rund 412 800. Dies entspricht einem Rückgang von 1,2 Prozent. Bereinigt um Konsolidierungs- und methodische Effekte beläuft sich der operative Personalabbau auf rund 15 000 Mitarbeitende. Am stärksten betraf dies den Unternehmensbereich Mobility und regional Deutschland. Dies zeigt, dass wir in der Umsetzung der sozialverträglichen Maßnahmen gut vorankommen.

Bosch ist bereit, auch in schwierigen Zeiten hohe finanzielle Vorleistungen zu erbringen. Die Investitionen in Sachanlagen sind weiterhin auf einem hohen Niveau, wenn auch mit 4,1 Milliarden Euro geringer als im Vorjahr. 2025 haben wir erneut gezielt in zahlreiche Zukunftsprojekte investiert – mit Schwerpunkten auf Halbleiter und Sensoren, moderne Bremsregelsysteme und die Elektromobilität. 7,9 Milliarden Euro oder 8,7 Prozent vom Umsatz hat Bosch für Forschung und Entwicklung aufgewendet.

Meine Damen und Herren, was erwartet uns im laufenden Geschäftsjahr? Konjunktur und Geschäft bleiben auch 2026 von erheblichen Unsicherheiten geprägt. Geopolitische Spannungen weiten sich aus, nationale Interessen bremsen den freien Handel immer stärker aus, dies belastet die weltweite Wirtschaft. Noch nicht abschätzbar sind die Auswirkungen des Kriegs im Nahen Osten auf Energierohstofflieferungen, Inflation und globale Wirtschaftsleistung. Offen ist auch, wie sich die Entscheidung des U.S. Supreme Court auf die weitere Zoll- und Handelspolitik auswirkt und welche Ansprüche auf Erstattung von Zöllen entstehen.

Wir gehen aktuell davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft auf dem moderaten Niveau der Vorjahre bleibt. Asien-Pazifik wird voraussichtlich erneut die höchsten Wachstumsraten ausweisen, wobei wir eine Verlangsamung erwarten, insbesondere aufgrund Chinas struktureller Herausforderungen zum Beispiel in der Immobilienwirtschaft und demografischen Entwicklung. In Amerika dürften Impulse aus einer hohen Dynamik bei der Künstlichen Intelligenz und aus einer expansiveren Geld- und Fiskalpolitik kommen. Auch in Europa unterstützen steigende staatliche Ausgaben in Infrastruktur und Verteidigung das Wachstum. Es dürfte jedoch verhalten bleiben, vor allem, weil notwendige Reformen für mehr Wettbewerbsfähigkeit nur zögerlich umgesetzt werden, insbesondere in Deutschland.

Die Märkte bleiben anspruchsvoll, unsere Wachstumsziele umzusetzen herausfordernd. Der Preis- und Wettbewerbsdruck ist spürbar. Dennoch konnten wir in den ersten drei Monaten dieses Jahres unseren Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau halten und wechselkursbereinigt um rund fünf Prozent wachsen. Wir sind zuversichtlich, das Potenzial in unseren Märkten auszuschöpfen – mit Innovationsstärke, hohem Technologieverständnis und unserer globalen Aufstellung nah am Kunden. Trotz des ungünstigen Umfelds, das den Wettbewerb verschärft und die Wachstumschancen beeinträchtigt, wollen wir den Umsatz der Bosch-Gruppe 2026 um zwei bis fünf Prozent erhöhen. Dabei erwarten wir in allen Unternehmensbereichen Zuwächse – am stärksten bei Energy and Building Technology mit einem zweistelligen Wachstum, besonders getrieben vom neu zugekauften Geschäft. Gut zulegen dürfte Industrial Technology mit der Nutzung von Potenzialen in der fortschreitenden Automatisierung und Elektrifizierung. Bei Mobility prognostizieren wir trotz einer voraussichtlich rückläufigen Fahrzeugproduktion ein leichtes Umsatzplus, ebenso bei Consumer Goods.

Für 2026 gehen wir von einer erheblichen Ergebnisverbesserung aus mit einer operativen EBIT-Rendite zwischen vier und sechs Prozent vom Umsatz. Ein Grund ist, dass uns Sondereffekte, wie die hohen Rückstellungen des Vorjahres, nicht mehr in diesem Maße belasten. Zudem wirken sich die Restrukturierungsmaßnahmen sukzessive positiv auf das Ergebnis aus. Auch wenn wir unsere Zielrendite von sieben Prozent 2026 noch nicht erreichen – wir sind auf dem richtigen Weg und kommen ein großes Stück voran.

Profitables Wachstum erfordert auch finanzielle Spielräume. Vornehmlich wollen wir uns diese aus eigener Kraft erschließen – aber auch durch Nutzung des Kapitalmarkts. Konnten wir unterjährig bisher nur zeitlich begrenzt mit Vorliegen unseres Konzernabschlusses Finanzinstrumente wie Anleihen begeben, wollen wir künftig unseren Zugang zum Kapitalmarkt deutlich flexibilisieren. Deshalb veröffentlichen wir dieses Jahr erstmals zum Halbjahr einen Konzernzwischenabschluss und Konzernzwischenlagebericht. Das verbessert unsere Kapitalmarktfähigkeit, auch wenn wir selbst über eine hohe Eigenfinanzkraft verfügen.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: wir arbeiten mit Nachdruck daran, unsere finanzielle Robustheit und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, denn das ermöglicht Wachstum und Zukunft. Und nun gebe ich wieder zurück an Stefan Hartung.

**Stefan Hartung:**

Vielen Dank, Markus. Die Zahlen zeigen noch einmal klar auf, dass wir in absehbarer Zeit weiterhin zweispurig fahren müssen. Zum einen gilt es, das Kerngeschäft zu sichern und zu optimieren. Und zum anderen geht es darum, Wachstumfelder gezielt und schnell zu erschließen. Das eine finanziert das andere, und beides zusammen sichert unsere Zukunft.

Der Treibstoff ist dabei in beiden Bereichen derselbe: Innovation. Und deshalb bin ich wirklich sehr stolz auf all die Neuerungen, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den vergangenen Monaten entwickelt, getestet, verbessert und auf den Markt gebracht haben. Die Bandbreite ist riesig und reicht von hochspezialisierter Quantensensorik bis hin zu Produkten wie etwa dem ersten BSH-Backofen mit KI-basierter Sprachfunktion. Das Gerät braucht weder externe Lautsprecher noch zusätzliche Apps, sondern reagiert schnell und präzise auf einfache Befehle – bis hin zum sprachgesteuerten Öffnen der Backofentür.

Die kleinsten Bosch-Produkte wiederum sind mit dem bloßen Auge kaum zu erkennen – haben sich aber schon längst als Lebensretter etabliert. Gemeint sind unsere Sensoren. Sie erkennen zum Beispiel – in der Smartwatch eingebaut –, wenn jemand stürzt, so dass rechtzeitig Alarm ausgelöst werden kann. Drucksensoren wiederum unterstützen Rettungskräfte dabei, hilfesuchende Personen auch in Hochhäusern schneller zu finden und zu versorgen, da sie Höhenunterschiede bis auf wenige Zentimeter genau angeben können. Es gibt Schätzungen, dass diese Funktion allein in den USA Tausende von Leben rettet – jedes Jahr.

Immer häufiger spielen Bosch-Sensoren auch in der Unterhaltungselektronik und in der Robotik eine entscheidende Rolle: Sie lassen künstlich erzeugte Umgebungen äußerst realistisch wirken, sie stabilisieren die Bilder von Smartphones und Action-Kameras, sie helfen Robotern auch unter schwierigen Bedingungen dabei, den richtigen Weg zu finden. Grundlage für die verschiedenen Varianten ist die Sensorplattform „BMI5“: unsere bislang intelligenteste, genaueste und leistungsfähigste Sensorlösung – bestens geeignet für einen stark wachsenden Bereich, in dem Bosch der Marktführer ist.

Und noch eine andere Zukunftstechnologie hängt maßgeblich von smarten Sensoren ab: das automatisierte Fahren. Ein Beispiel dafür sind unsere Inertialsensoren wie etwa der SMU300. Er funktioniert für ein automatisiertes Auto ungefähr so wie das Innenohr für uns: Alle Drehungen und Neigungen

werden mit höchster Präzision erfasst und zu einer Art Gleichgewichtssinn weiterverarbeitet. Dadurch behält das Auto auch dann die volle Orientierung, wenn Kamera- oder GPS-Signale nicht verfügbar sind. Das Angebot reicht vom einzelnen Sensor bis hin zur kundenspezifischen Komplettlösung, zum Beispiel unsere IMU-integrated.

Solche Lösungen tragen ganz wesentlich zum Erfolg unserer ADAS-Produktfamilie bei. Hier ist die Nachfrage, wie vorhin schon angedeutet, besonders erfreulich. Allein 2025 haben wir für intelligente Fahrerassistenzsysteme Aufträge über alle Weltregionen hinweg im Wert von zehn Milliarden Euro gewonnen. Dazu zählen Softwarelösungen ebenso wie zentrale Fahrzeugrechner oder Produkte: zum Beispiel Kamerasysteme, hochpräzise Radarsensoren oder Ultraschallsensoren, die nicht nur beim Einparken helfen, sondern auch erkennen, ob die Fahrbahn nass oder trocken ist und entsprechende Signale an die Assistenzsysteme senden.

Zur Zukunft der Mobilität gehört natürlich auch die Integration von Künstlicher Intelligenz in den gesamten Lebenszyklus des Autos – von der Produktion bis hin zu regelmäßigen Updates der Software. Bosch ist auf diesem Gebiet ganz vorne mit dabei – und rückt die KI jetzt wortwörtlich ins Blickfeld des Fahrers oder der Fahrerin. Unser neues, KI-gesteuertes Cockpit ist eine Mischung aus Assistent, Beifahrer und Chauffeur – es kann beraten, warnen und sogar mitdenken. Denn hinter dem „AI powered Cockpit“ steckt ein KI-fähiger Hochleistungs-Rechner, der den Fahrer aktiv unterstützt – sei es beim Terminmanagement, der Routenplanung oder bei der vorausschauenden Parkplatzsuche. In Verbindung mit unseren Interior Sensing Solutions kann das „AI-powered Cockpit“ das Autofahren damit zu einem ganz neuen, hochpersonalisierten Erlebnis machen.

Das Fahrzeug erkennt, wer am Steuer sitzt und ob noch weitere Passagiere an Bord sind – und stellt alles entsprechend ein: vom Außenspiegel über das Fahrverhalten bis hin zur optimierten Airbag-Auslösung im Unglücksfall. Knöpfe und Touchscreens werden zunehmend durch Gesten und „normale“

Sprache ergänzt: Die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine verschiebt sich immer weiter in die menschliche Richtung. Zum Einparken reicht künftig ein Sprachbefehl, und das „AI powered Cockpit“ steuert alles Weitere – nur aussteigen muss man noch selbst. Die Innenraumerkennung ist zugleich eine wichtige Voraussetzung für das automatisierte Fahren – denn nur so kann das Auto erkennen, ob der Mensch auch wirklich in der Lage ist, das Steuer wieder zu übernehmen.

Insofern sind all diese Funktionen keine Spielerei. Im Gegenteil: In ihrer Gesamtheit können sie das Autofahren erheblich komfortabler und vor allem sicherer machen. Das gilt besonders dann, wenn weitere Funktionen im Fahrzeug verfügbar sind – zum Beispiel unser Vehicle Motion Management, das weltweit bereits von mehr als 20 Herstellern genutzt wird. Dabei handelt es sich um eine Software zur zentralen Steuerung von Bremse, Lenkung, Antrieb und Fahrwerk. Die einzelnen Systeme werden optimal aufeinander abgestimmt, und zwar genau so, wie es die Fahrerin oder der Fahrer möchte. Ein Befehl genügt, und das Fahrzeug schaltet von sanft auf sportlich oder umgekehrt. Aber nicht so, wie Sie das von den üblichen Fahrmodi-Schaltern kennen. Sondern so, dass Sie glauben, Sie sitzen in einem völlig anderen Auto.

Und richtig spannend wird es, wenn man das Vehicle Motion Management nun mit intelligenten Fahrerassistenzsystemen verbindet. Ein Beispiel dafür ist eine neue automatisierte Ausweich-Lenkfunktion. Sobald ein Hindernis erkannt wird, leitet das System automatisch und präzise ein Ausweichmanöver ein, ohne die Fahrzeugstabilität zu beeinträchtigen – auch noch bei bis zu hundert Stundenkilometern. Bosch hat diese Funktion gemeinsam mit einem chinesischen Fahrzeughersteller innerhalb von sechs Monaten zur Serienreife gebracht. Die nächsten Sicherheitsfeatures sind bereits in der Testphase – unter anderem ein fast schon revolutionärer Spurhalteassistent. Echte „Technik fürs Leben“ also.

Ergänzt wird das alles durch unsere By-Wire-Systeme für Bremse und Lenkung. So wird etwa bei Steer-by-Wire die mechanische Verbindung zwischen Lenkrad und Lenkgetriebe durch elektrische Signalleitungen ersetzt. Wenn dann ein Spurhalteassistent die Lenkreaktion unterstützt, bleibt das Lenkrad völlig ruhig – keine ablenkenden Bewegungen, kein irritierendes Rütteln. Zugleich aber behält der Fahrer oder die Fahrerin jederzeit die volle Kontrolle und ein sicheres Lenkgefühl. Wie präzise, schnell und feinfühlig unser System funktioniert, haben unsere Kunden bei der jüngsten Wintererprobung in Nordschweden selbst erleben können.

All diese Lösungen sind Schlüsseltechnologien auf unserem Weg zum automatisierten Fahren und zur softwaredefinierten Mobilität. Aber auch hier gilt: Wer schnell und tief in neue Welten vordringen will, sucht sich besser starke Partner. Fast alle der Funktionen, die ich Ihnen gerade vorgestellt habe, brauchen einen oder mehrere System-on-Chips, also Chips, auf denen alle wesentlichen Signale aus Fahrerassistenz und Infotainment zusammenlaufen. Und damit wir unsere Technologien perfekt auf die jeweiligen Chips abstimmen können, arbeiten wir eng mit Partnern wie etwa Qualcomm, Nvidia, Renesas oder Horizon Robotics zusammen. Dabei geht es um enorme Dimensionen: So haben wir etwa auf Basis einer strategischen Partnerschaft bereits mehr als zehn Millionen digitale Cockpit-Computer mit einem System-on-Chip von Qualcomm ausgeliefert. Das gilt auch für drei Großaufträge für Cockpit- und ADAS-Integrationsplattformen, die wir derzeit für Hersteller weltweit umsetzen.

Aber natürlich brauchen die Autos der Zukunft nicht nur Algorithmen. Sondern auch Antriebe. Auch daran arbeiten wir intensiv – etwa in der Elektromobilität. Jüngstes Beispiel ist unser neues Joint Venture mit Tata AutoComp Systems in Indien. Zusammen wollen wir uns auf die Entwicklung, Fertigung und den Vertrieb von E-Achsen und E-Motoren in Indien konzentrieren – geplant ist, dass wir bereits zur Jahresmitte den Betrieb aufnehmen. Kein anderes Unternehmen ist in der Elektromobilität so global aufgestellt wie Bosch. Wir wachsen in allen Kernmärkten. Allein in diesem Jahr werden wir mehr als

sieben Millionen Lösungen und Komponenten für das elektrische Fahren ausliefern. Unsere Kunden – weltweit sind es mehr als 50 – setzen dabei zunehmend auf hochintegrierte Systeme, die über die klassische eAchse teils weit hinausgehen. Wir bündeln deshalb Motor, Leistungselektronik, Getriebe und weitere Komponenten wie etwa das gesamte Energiemanagement in einer Einheit. Das spart Platz und Kosten. Noch in diesem Jahr wird eine solche Lösung in Serie gehen.

Bei den anderen Antrieben, die wir im Portfolio haben, hängt die weitere Entwicklung nicht nur von unserer Innovationskraft, sondern auch von politischen Entscheidungen ab. Das gilt zum einen für das Thema Wasserstoff. Hier haben wir gerade erst eine neue Variante unseres Brennstoffzellen-Antriebssystems vorgestellt, die vor allem für Busse im Stadtverkehr geeignet ist. Mit der Lösung können die Fahrzeuge elektrisch und bei Einsatz von regenerativ erzeugtem Wasserstoff auch komplett CO<sub>2</sub>-frei angetrieben werden.

Für uns bleibt Wasserstoff nach wie vor ein wichtiges Wachstumsfeld – auch weil die EU-Klima- und Resilienzziele ohne Wasserstoff kaum zu erreichen sind. Insofern ist es bedauerlich, dass die Politik die Technik nicht stärker vorantreibt oder zumindest auf einige hemmende Vorgaben verzichtet. Einen europäischen Markt gibt es derzeit noch nicht – und insofern prüfen wir regelmäßig unsere Strategie in diesem Bereich. Dennoch gehen wir in Vorleistung und treiben Erzeugung und Nutzung von Wasserstoff gleichermaßen voran. Im März wurde ein Elektrolyse-Stack am Standort Farmington Hills in den USA in Betrieb genommen – im Werk Bamberg läuft eine ähnliche Anlage bereits seit November. Und schon seit Oktober können an einer Tankstelle in Kalifornien selbst schwere Lkw innerhalb von nur zehn Minuten ihren Wasserstofftank füllen – dank einer CryoPump-Station von Bosch Rexroth.

Bei den konventionellen Antrieben sehen wir ebenfalls politischen Handlungsbedarf. Die von der EU-Kommission vorgeschlagene Änderung der CO<sub>2</sub>-Vorgaben wird nicht ausreichen, um Investitionen, Wertschöpfung und insbesondere Arbeitsplätze in Europa zu sichern. Denn effiziente Verbrenner

werden noch lange wichtig bleiben. Wir erwarten, dass auch 2035 noch rund 50 Prozent aller Neufahrzeuge weltweit einen Verbrennungsmotor an Bord haben werden, etwa die Hälfte davon werden leistungsfähige Hybride sein. Das heißt für Europa: Wenn wir uns ausschließlich auf batterieelektrische Antriebe beschränken, verzichten wir auf rund die Hälfte des Weltmarkts – und damit auf die entsprechenden Jobs und Kompetenzen. Eine überzogene Regulierung würde die europäische Industrie also in ihrer Substanz treffen.

Das lässt sich nur vermeiden, wenn wir bei der Transformation auf alle verfügbaren Technologien setzen. Wir brauchen batterieelektrische Antriebe, Hybride, Range Extender und effiziente Verbrenner mit erneuerbaren Kraftstoffen. Wir wollen dazu mit unseren Lösungen im Verbrenner- und Hybridbereich maßgeblich beitragen – unsere Kompetenzen sind dabei seit jeher weltweit gefragt. Daher ist es auch zu begrüßen, dass die Bundesregierung gute und verlässliche Rahmenbedingungen für Plug-In-Hybride erhalten und Fahrzeuge weiter zulassen möchte, die mit erneuerbaren Kraftstoffen betrieben werden.

Das gilt auch für den Bereich Mobility Aftermarket, also unser Werkstattgeschäft, das beide Technologiewelten – elektrische wie klassische Antriebe – bestens abdeckt. Weltweit kommt unsere Diagnosesoftware ESI[tronic] rund 55 Millionen Mal im Jahr zum Einsatz. Damit sind wir für die Zukunft bestens aufgestellt – denn der Zugang zum Fahrzeug nach der Auslieferung entwickelt sich gerade im Zeitalter der softwaredefinierten Mobilität immer mehr zu einem strategischen Vorteil. Der Bereich liefert auch ein schönes Beispiel für unser Streben nach Nachhaltigkeit durch die Verbindung von Ökonomie und Ökologie. Wir haben in nahezu allen Geschäftsfeldern Services für die Kreislaufwirtschaft etabliert. Und das Werkstattgeschäft ist dabei besonders erfolgreich: Mit seinem Austauschprogramm „eXchange“ hat der Bereich 2025 rund 400 Millionen Euro erwirtschaftet – bis 2030 soll der Umsatz auf eine Milliarde Euro steigen.

Meine Damen und Herren, diese vielen Beispiele haben eines ganz deutlich gezeigt: Bosch liegt sehr gut im Rennen. 2026 wird ein Jahr des Aufbruchs sein. Und wir haben klare Ziele darüber hinaus: Wir wollen auf allen für uns wesentlichen Märkten zu den Top-Drei-Unternehmen gehören. Wir wollen ein durchschnittliches jährliches Umsatzplus von sechs bis acht Prozent erreichen. Und wir wollen eine Rendite von mindestens sieben Prozent erwirtschaften. Das wird in der derzeitigen Lage etwas länger dauern als gedacht. Aber wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass wir diese Ziele sehr bald erreichen werden. Unsere Innovationskraft zählt zu den stärksten in der Industrie: Bei den Patentanmeldungen stehen wir in Deutschland seit vielen Jahren auf Platz Eins, und in Europa zählen wir ebenfalls zu den Top-Einreichern. Ich bin mir sicher: Das wird so bleiben – zumal nun auch immer mehr Anmeldungen aus dem KI-Bereich dazukommen.

In diesem November feiert Bosch einen runden Geburtstag. Dann wird es 140 Jahre her sein, dass Robert Bosch in einem Stuttgarter Hinterhof seine „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ gründete. Seither ist vieles passiert – manches aber ist nahezu gleichgeblieben: Seit 140 Jahren stehen wir vor immer neuen Herausforderungen – und oft genug wurden sie im Rückblick zu zukunftsweisenden Erfolgsgeschichten. Seit 140 Jahren sind wir ebenso widerstands- wie wandlungsfähig; so resilient wie dynamisch und so realistisch wie zuversichtlich. Seit 140 Jahren haben wir aus dieser Zuversicht heraus immer wieder die Initiative ergriffen – und damit unsere Geschichte immer weiter in die Zukunft getragen. Seit 140 Jahren gilt also „For tomorrow. Today.“

Sie können davon ausgehen, dass sich das auch beim 150. Geburtstag nicht geändert haben wird.

Vielen Dank!