



Geschäftsbericht 2025

Kennzahlen

	2025	2024 ³
Umsatz	38.810 Mio. €	41.377 Mio. €
Bereinigtes EBIT Bereinigte EBIT-Marge	1.748 Mio. € 4,5 %	1.465 Mio. € 3,5 %
Ergebnis vor Steuern in % des Umsatzes	-1.839 Mio. € -4,7 %	-636 Mio. € -1,5 %
Ergebnis nach Steuern	-2.147 Mio. €	-1.059 Mio. €
Bereinigter Free Cashflow ¹	1.371 Mio. €	305 Mio. €
Investitionen in Sachanlagen	1.779 Mio. €	2.252 Mio. €
Eigenkapitalquote (31.12.)	13,3 %	18,9 %
Mitarbeiter (31.12.) ²	153.153	161.631



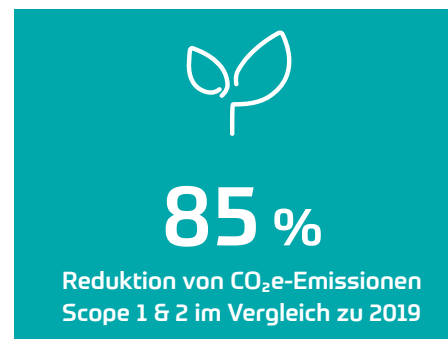
Umsatz nach Regionen

- 49,6 % EMEA
- 25,8 % Nordamerika
- 21,2 % Asien-Pazifik
- 3,4 % Südamerika

1) Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit bereinigt um M&A-Aktivitäten, Wertpapier- und Geldanlagen bis zwölf Monate

2) Direkte und indirekte Mitarbeiter ohne Zeitarbeiter, Auszubildende und Ferienkräfte

3) Vorjahr angepasst



Konzern im Profil

AUF STÄRKEN FOKUSSIEREN, UM MIT ZUKUNFTSFÄHIGEN TECHNOLOGIEN ZU WACHSEN

ZF ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern. Wir liefern Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik. Für etablierte Fahrzeughersteller sowie für neu entstehende Anbieter von Transport- und Mobilitätsdienstleistungen bietet ZF umfassende Produkt- und Softwarelösungen.

Fokussiert und mit Tempo treiben wir unsere Transformation stetig weiter voran. Dabei stehen die zunehmende Präsenz auf globalen Wachstumsmärkten, Investitionen zugunsten ertragsstarker Produkte und Zukunftstechnologien sowie eine effiziente und resiliente Organisationsstruktur im Mittelpunkt.

Kurz: Wir bauen unsere Stärken kontinuierlich aus. Dazu zählt auch die im Markt einzigartige Fähigkeit des Konzerns, Innovationen und Technologien über Segmentgrenzen hinweg zu transferieren.

Der ZF-Konzern ist an 162 Produktionsstandorten in 29 Ländern vertreten. Im Jahr 2025 hat ZF mit weltweit rund 153.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 38,8 Milliarden Euro erzielt.

Unser Schlüssel zum Erfolg sind das breiteste Produkt- und Technologieportfolio im Markt sowie die Fähigkeit, Produkte in Systemlandschaften und in das Fahrzeugumfeld unserer Kunden zu integrieren.



Mit seinen vielfältigen Kompetenzen deckt ZF sowohl aktuelle als auch künftige Mobilitätslösungen ab.

Inhalt

- 02 Kennzahlen
- 03 Konzern im Profil
- 04 Inhalt

05 Management

- 05 Brief des Vorstands
- 09 Der Vorstand
- 10 Bericht des Aufsichtsrats

14 Konzernlagebericht

- 15 Grundlagen des Konzerns
- 23 Wirtschaftsbericht
- 32 Chancen und Risiken
- 42 Prognosebericht

44 Nachhaltigkeit

- 45 1 Allgemeine Angaben
- 57 2 Klimawandel
- 67 3 Umweltverschmutzung
- 71 4 Wasser- und Meeresressourcen
- 75 5 Biologische Vielfalt und Ökosysteme
- 79 6 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
- 88 7 EU-Taxonomie
- 90 8 Arbeitskräfte des Unternehmens
- 110 9 Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette
- 120 10 Betroffene Gemeinschaften
- 122 11 Verbraucher und Endnutzer
- 126 12 Unternehmensführung
- 134 13 ESRS-Index

140 Konzernabschluss

- 141 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 142 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 143 Konzernbilanz
- 144 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 145 Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals
- 146 Konzernanhang

219 Weitere Informationen

- 220 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
- 223 Prüfungsvermerk
- 227 Impressum

Weiterführende Inhalte entdecken und praktische Funktionen nutzen. In diesem Geschäftsbericht finden Sie dazu folgende Funktionsfelder:



Inhalt



Drucken

Durch Anklicken der einzelnen Überschriften gelangen Sie zu den jeweiligen Kapiteln. Mit dem Haus-Icon kommen Sie wieder auf die Inhaltsseite zurück.



Brief des Vorstands

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Partner von ZF,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

auch wenn der vor uns liegende Weg anspruchsvoll ist, ist für uns eines klar: Wir wollen mit ZF zurück an die Spitze. In den vergangenen Monaten haben wir gezeigt, dass wir es dafür nicht bei Lippenbekenntnissen belassen, sondern mit Nachdruck handeln. Wir haben als Team hart gearbeitet und als Team Opfer gebracht. Wir haben vertraute Pfade verlassen und neue Routen im unternehmerischen Handeln eingeschlagen. Wir haben unsere Kosten auf den Prüfstand gestellt und unsere wirtschaftlichen Vorhaben konsequent umgesetzt.

Es motiviert uns, dass unsere Performance- und Transformationsprozesse zu greifen beginnen. Wir nehmen dies als Ansporn, den eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen. Für Selbstzufriedenheit ist dabei keinerlei Platz. Wir wissen: Unser Weg bergauf braucht weiterhin unsere volle Konzentration und höchsten Einsatz im gesamten Konzern.

Wirtschaftlich haben wir für 2025 unsere Ziele übertroffen. Bei einem Umsatz von 38,8 Milliarden Euro liegt die bereinigte EBIT-Marge bei 4,5 Prozent. Erwartet hatten wir einen Wert zwischen 3,0 und 4,0 Prozent. Der bereinigte Free Cashflow erreicht 1,4 Milliarden Euro. Geplant hatten wir mit 500 Millionen Euro plus. Gleichwohl weist der ZF-Konzern für das Geschäftsjahr 2025 noch einmal einen Verlust von 2,1 Milliarden Euro aus.





Unser Weg bergauf braucht weiterhin unsere volle Konzentration.

Mathias Miedreich

Vorsitzender des Vorstands

Grund für diesen Verlust ist eine Einmalbelastung aus dem Bereich E-Mobilität, mit der wir uns von Altlasten befreit haben. Mit einigen Kunden der Division für Elektrifizierte Antriebstechnologien haben wir uns auf die vorzeitige Beendigung von Projekten geeinigt, die angesichts des langsameren Hochlaufs der E-Mobilität nicht die erwartete Profitabilität erwarten ließen. Dies führt buchhalterisch für 2025 zu einer spürbaren Einmalbelastung. Dafür gewinnen wir für die Zukunft Handlungsspielraum für solche Schritte zurück, die uns wirtschaftlich nachhaltig nach vorn bringen.

Erfreulich ist zudem, dass sich die operative Leistung der Division für Elektrifizierte Antriebstechnologien im Vergleich zum Vorjahr signifikant verbessert hat und im Plan des Restrukturierungsprogramms liegt, das wir im laufenden Jahr mit all seinen Elementen fortführen werden.

Lassen Sie mich zu den Zahlen transparent und klar festhalten: Für 2025 liefern wir ein solides Arbeitsergebnis ab. Wir glänzen mit den Werten nicht. Aber wir können auf ihnen aufbauen. Wir befinden uns in einer Übergangsphase und werden uns Schritt für Schritt wieder die Profitabilität erarbeiten, die unsere Eigentümer, die aber auch wir von uns selbst erwarten.

Wie erreichen wir das? Wie kommt ZF stabil und nachhaltig wieder dorthin zurück, wo es hingehört?

Im Kern sind es drei Handlungsfelder:

- 1. Stärken der finanziellen Position:** Wir arbeiten an unserer operativen Performance und bauen unsere Verschuldung konsequent ab. Damit halten wir wichtigen Cashflow im Haus und gewinnen unsere strategische Handlungsfreiheit zurück.
- 2. Fokussieren:** Wir richten unsere Strategie auf die Bereiche aus, in denen wir in Zukunft führend bleiben bzw. werden können. Dort, und nur dort, investieren wir. Mit einem refokussierten Kerngeschäft können wir im Wettbewerb weiterhin souverän handeln und wieder gutes Geld verdienen.
- 3. Anpassen:** Wir bauen die Strukturen und Abläufe von ZF zügig um. Wir handeln mit einem agilen Mindset, das die Impulse aus den Märkten offen aufnimmt. Das erhöht unsere Reaktionsfähigkeit und fördert eine neue Unternehmenskultur.

Welche Wege wir in den kommenden Jahren auch immer beschreiten, wir benötigen dafür wirtschaftlichen Handlungsspielraum. Deshalb hat der **Abbau der Verbindlichkeiten** für uns weiterhin höchste Priorität. Mit jedem Euro weniger an Zinsen stärken wir unsere Widerstandsfähigkeit. Gleichzeitig wächst der Freiraum für die Realisierung von Vorhaben, mit denen wir unseren nachhaltigen Ertrag stärken.

Lassen Sie mich Ihnen dazu Hintergrund liefern: Noch vor einem Jahr lag unsere Nettoverschuldung bei 10,5 Milliarden Euro. Gleichzeitig beliefen sich die Zinsaufwendungen auf 735 Millionen Euro. Das lag deutlich über dem, was unser Konzern auf Dauer tragen kann. Erfreulich ist, dass wir unsere Schulden im Jahr 2025 um 250 Millionen Euro senken konnten. Dieser Schuldenabbau auch in schwierigen Zeiten ist vom Umfang noch gering. Aber er ist ein wichtiges Zeichen der Stabilität und Zuversicht an unsere Mitarbeiter, Kunden und nicht zuletzt auch den Finanzmarkt. Die positiven Reaktionen des Kapitalmarkts darauf bestärken uns in dem Vorgehen. Unser Ziel ist, die Verschuldung auch im laufenden Jahr weiter zu senken.

Ein wichtiger Baustein zur Neuaufstellung von ZF war die Einigung zur Veräußerung unserer Pkw-Fahrerassistenz-Sparte ADAS an Harman. ADAS wächst immer stärker mit In-Car-Infotainment und Softwareplattformen zusammen. Genau hier gehört Harman weltweit zu den führenden Unternehmen. Gemeinsam mit unseren ADAS-Teams wird Harman zu einem der führenden Anbieter von Automobilelektronik für Fahrzeugdomänen wie Fahrerassistenz oder Infotainment. Im ADAS-Geschäft für Nutzfahrzeuge bleibt ZF weiterhin aktiv.

Die Einigung mit Harman ist nicht nur technologisch begründet. Der Verkauf trägt zu einem weiteren Schuldenabbau bei und ist zudem auch strategisch sinnvoll: Wir schärfen unseren Fokus auf die Bereiche, in denen ZF besonders stark ist: Chassis, Antriebssysteme, Nutzfahrzeuge, Industrietechnik und Aftermarket. Dies ermöglicht es uns, **unsere Energie zukünftig noch gezielter dort einzusetzen, wo wir den größten Mehrwert für unsere Kunden schaffen.**



Auf dem Weg zur weiteren Fokussierung bleibt die Ausgliederung oder Abgabe von ausgewählten Unternehmensteilen – auch die Verselbstständigung über ein IPO – für uns auch an anderen Stellen eine Option. Hier möchte ich unterstreichen: Wir stehen dabei in keiner Weise unter Zeitdruck. Wir handeln dann, wenn wir uns sicher sind, dass wir die beste Lösung haben. Das gilt auch für unsere weiterhin sehr profitabel arbeitende Sparte Passive Sicherheitstechnik, die wir im Jahr 2024 unter der Bezeichnung ZF Lifetec erfolgreich als eigenständiges Unternehmen organisiert haben. Auch unsere Wind-Sparte stellen wir selbstständig auf, um sie noch agiler und erfolgreicher im Markt zu positionieren und um strategische Optionen zu eröffnen.

Wir sehen in der strategischen Fokussierung unserer Geschäftstätigkeiten eine wirkungsvolle Antwort auf die hohe Dynamik in unseren Märkten. Selbst für die großen Mitspieler in unserer Branche wird es auf Dauer unmöglich, in allen Bereichen mitzuspielen. Die Entwicklungszyklen sind rasant, die unternehmerischen Risiken hoch. Auch deshalb gehen wir hier mit neuer Konsequenz voran.

Für unsere Kunden geht es am Ende weiterhin um Gesamtlösungen. Um diese zu gewährleisten, werden wir bestehende strategische Partnerschaften festigen und neue Partnerschaften eingehen. Das kann ein Joint Venture sein, zum Beispiel im Bereich E-Mobilität. Es kann aber auch die enge Zusammenarbeit auf Feldern sein, in denen sich Leistungen komplementär ergänzen. Mit jeder klugen Zusammenarbeit erhöhen wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und erweitern den Raum für neue Kunden.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

ich bin überzeugt: Den Weg zurück an die Spitze erreichen wir nicht als Einzelkämpfer, sondern als Team. Wir brauchen Kooperationen mit Partnern. Und wir brauchen ein intensiveres, schnelleres und noch vertrauensvolleres Miteinander innerhalb unseres Konzerns. **Deshalb werden wir innerhalb von ZF zukünftig noch mehr als bisher bereichsübergreifend zusammenarbeiten und gleichzeitig die Verantwortlichkeit der Divisionen stärken.** Statt lange Meetings anzuberaumen, sprechen wir heute besser direkt miteinander. Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und schnell daraus zu lernen – das ist Teil unseres neuen Alltags. Geschwindigkeit ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor.

Die erfolgreiche Einigung mit den Arbeitnehmervertretern im vergangenen Herbst und die vielen zwischenzeitlichen Gespräche in den Konzernbereichen zeigen mir: Wir ziehen bei ZF an einem Strang. Im Bündnis von ZF und Arbeitnehmern haben wir uns darauf verständigt, die Restrukturierung der Division für Elektrifizierte Antriebstechnologien aus eigener Kraft zu stemmen. Damit bleibt die Division für Elektrifizierte Antriebstechnologien integraler Bestandteil von ZF. Wir stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit und entwickeln das bestehende Produktprogramm fokussiert weiter. Dazu verlagern wir die Kraft auf strategisch relevante Produkte wie das Plug-in-Hybridgetriebe 8HP evo oder das ZF-Thermomanagementsystem TherMaS. Bestimmte Produkte wie Elektromotoren oder Inverter kaufen wir zukünftig gegebenenfalls zu, sofern dieser Weg der wirtschaftlichere ist. Die Analysen und Gespräche hierzu laufen.

Zusammen mit umfassenden Maßnahmen zur unternehmensweiten Kostensenkung werden wir in der Division für Elektrifizierte Antriebstechnologien bis 2027 mehr als eine halbe Milliarde Euro einsparen. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet die Belegschaft durch Arbeitszeitabsenkung und tarifliche Beiträge. Auch mit diesen Kosteneinsparungen schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass wir die Neuaufstellung erfolgreich angehen können.

Dass wir uns im Konzern inzwischen schnell und gemeinsam auf Herausforderungen einstellen können, wenn wir alle an einem Strang ziehen, zeigte sich auch in der Nexperia-Chip-Krise: Bereits kurz nach Bekanntwerden der Situation hatten wir eine Taskforce eingerichtet. Wo nötig, haben wir uns intern auf Kurzarbeit verständigt und mit Kunden und Lieferanten umfassende Maßnahmen eingeleitet, um die Lieferketten stabil zu halten bzw. Alternativen zu prüfen. Diese Flexibilität und diese Art der Zusammenarbeit stehen für mich exemplarisch für den Weg nach vorne.

Auf diesem Weg behalten wir auch unsere Klimaziele im Blick: Seit 2025 werden alle unsere weltweiten Standorte vollständig mit Strom aus erneuerbaren Energiequellen versorgt – und damit fünf Jahre früher als geplant. Gemeinsam mit der konsequenten Steigerung unserer Energieeffizienz haben wir es geschafft, die Treibhausgasemissionen aus dem eigenen Geschäftsbetrieb um mehr als 80 % gegenüber 2019 zu senken. Dies oder auch die erneut deutlich gesunkene Unfallrate zeigen den großen Einsatz unserer Mitarbeitenden für die Themen der ESG. Für diese ausgezeichnete Leistung möchte ich mich herzlich bei Ihnen bedanken.



Sehr geehrte Damen und Herren,

in einer neuen Realität sortiert sich unsere Branche neu. Für alle Beteiligten gilt: Nur wer fokussiert bleibt, sich schnell anpasst und eine stabile Basis hat, wird die Zukunft unserer Industrie weiter mitgestalten. ZF nimmt diese Aufgabe an – wissend: Der Weg bergauf ist motivierend, aber auch der anstrengendste Teil des Weges.

2025 haben wir dafür unsere Hausaufgaben gemacht. Wir haben unser Geschäft in allen Divisionen konzentriert vorangetrieben, unsere Kundenbeziehungen ausgebaut und die Märkte weiter erschlossen. Wir haben neue Prozesse aufgesetzt und exzellente Produkte auf den Markt gebracht: die Umsetzung des Pkw-Performance-Programms, die Integration der neuen Manufacturing Platform, der AxTrax-2-Elektroachsen-Einstieg im indischen Stadtbusmarkt, der chinesische Launch des Fahrassistenzsystems des SAE-Levels 3 zusammen mit Horizon Robotics – die Liste der Fortschritte im vergangenen Jahr ließe sich leicht fortsetzen.

Daran knüpfen wir 2026 an. Einen wichtigen Meilenstein auf unserem Weg zurück auf den Erfolgspfad konnten wir Anfang Februar verkünden. Zusammen mit BMW haben wir uns auf einen langfristigen Liefervertrag im Bereich der Pkw-Antriebe verständigt. Kern der Vereinbarung ist die Lieferung und Weiterentwicklung des 8-Gang-Automatikgetriebes 8HP. Der Vertrag umfasst ein Volumen von mehreren Milliarden Euro mit einer Laufzeit bis in die späten 2030er-Jahre. Dieser Auftrag gibt uns Planungssicherheit und schafft für beide Unternehmen eine solide Basis für eine technologieoffene und emissionsarme Mobilität der Zukunft.

Wir wollen in den kommenden Jahren noch internationaler werden. Besonderes Potenzial sehen wir in Nordamerika und Asien. Gerade in China können wir unsere Stärke in der Fahrwerktechnologie ausspielen. Aber auch in Europa sehen wir einen möglichen Aufschwung im Nutzfahrzeuggeschäft.

Deutschland bleibt für uns ein Schlüsselstandort. Daran ändern auch die gegenwärtigen Maßnahmen nichts. Wenn wir als Konzern wettbewerbsfähiger werden, stärkt dies auch die Produktion in Deutschland. Es geht uns um intelligente Optimierungen unserer Wertschöpfungsketten. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland wird sinken – aber nicht unbedingt die Wertschöpfung hier vor Ort, wenn wir an der Wettbewerbsfähigkeit unserer Standorte weiter konsequent arbeiten. Auch hier haben wir gemeinsam mit Arbeitnehmern und den Teams vor Ort erste Erfolge erzielt, die uns darin bestärken, diesen Weg weiterzugehen.

Zusammen mit meinem Vorstandsteam danke ich unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mit Ihrem großartigen Einsatz lösen Sie Tag für Tag unser Qualitätsversprechen ein und bestätigen den exzellenten Ruf unserer Produkte. Mit Ihrem Ideenreichtum bringen Sie die Innovationen auf den Weg, die morgen unsere Wertschöpfung prägen. Ich verlasse mich auf Sie, dass wir uns auf den jüngsten Erfolgen nicht ausruhen, sondern sie als Motivation nutzen, unseren Weg entschlossen und zügig weiterzugehen.

Ich danke unseren Stakeholdern für das Vertrauen und die konstruktive Begleitung in dieser Umbruchphase – den Eigentümern, den Partnern im Markt und in der Forschung, der Politik und ausdrücklich auch den Arbeitnehmervertretern. Wir sind uns unserer großen Verantwortung bewusst. In allem, was wir tun, werden wir so klar und transparent wie möglich sein. Ich freue mich auf den konstruktiven Dialog mit Ihnen!

Mit besten Grüßen



Mathias Miedreich
Vorsitzender des Vorstands





Der Vorstand

von links nach rechts

Dr. Peter Holdmann

Chassis Solutions
Regionen Nordamerika und Südamerika
Research & Development

Michael Frick

Finanzvorstand
Passive Safety Systems (ZF Lifetec),
Electronics & ADAS
Finance, M&A, IT/Digital

Mathias Miedreich

Vorstandsvorsitzender
Electrified Powertrain Technology
Region Asien-Pazifik
CEO Functions, Strategy & Transformation,
Sales & Program Management, Operations &
Quality, Procurement

Dr. Lea Corzilius

Personalvorständin/Arbeitsdirektorin
Aftermarket
Human Resources, Corporate Governance

Andreas Moser

Commercial Vehicle Solutions,
Industrial Technology
Region Indien

Bericht des Aufsichtsrats



Dr. Rolf Breidenbach

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Geschäftsjahr 2025 war für ZF von einem weiterhin äußerst dynamischen und herausfordernden Marktumfeld geprägt. Bereits bestehende Herausforderungen dauerten an, während neue hinzukamen. Eine spürbare Entspannung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zeichnete sich leider auch im Jahr 2025 nicht ab.

Des Weiteren beeinflussten geopolitische Unsicherheiten und Handelskonflikte die weltwirtschaftliche Entwicklung. Die zunehmende Einführung von Zöllen

und Exportbeschränkungen führte zu höheren Kosten entlang der Lieferketten und erhöhte die Komplexität internationaler Geschäftsbeziehungen. In einer globalisierten Welt wirkt sich eine solche Entwicklung spürbar auf die gesamte Automobil-Zulieferindustrie aus. Auch ZF konnte sich diesen Rahmenbedingungen nicht entziehen.

Parallel dazu befindet sich die Automobil-Branche weiterhin in einem tiefgreifenden technologischen Wandel. Neue Fahrzeugarchitekturen, Digitalisierung, Software-orientierte Systeme sowie veränderte Kundenanforderungen erfordern beschleunigte Innovationszyklen und damit verbunden hohe Investitionsbereitschaft. Die Fahrzeugproduktion in Europa und Nordamerika blieb insgesamt rückläufig, während gleichzeitig bestehende Kapazitäten, insbesondere in Europa, weiterhin über dem aktuellen Marktniveau lagen. Viele OEMs reagierten darauf mit einer konsequenten Anpassung ihrer Kostenstrukturen, was sich unmittelbar auf ZF auswirkte und den Transformationsdruck weiter verstärkte.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen externen Rahmenbedingungen sowie der angespannten finanziellen Situation setzte der Vorstand im Jahr 2025 den Fokus konsequent auf die Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit, den Abbau der Verschuldung, die Generierung ausreichender Liquidität sowie die Sicherung der Marktposition. Die bereits 2024 vom Vorstand angestoßenen Maßnahmen zur Anpassung der Kostenstruktur begleiteten uns auch im Jahr 2025.

Hierzu wurden konzernweit Transformations- und Performance-Programme initiiert, die auf bessere operative Ergebnisse und eine effizientere Organisation mit schnelleren Entscheidungswegen ausgerichtet sind.

Trotz der zahlreichen Herausforderungen ist es ZF gelungen, neue Produkte und Lösungen für seine Kunden zu entwickeln. So stellte ZF auf der IAA Mobility neue Technologien für Vehicle Motion Control, E-Mobilität, Fahrerassistenz und Sicherheitssysteme vor, die den zunehmenden Trend zu software-definierten Fahrzeugen unterstreichen. Zentrale Schwerpunkte waren das softwarebasierte Fahrwerkskonzept Chassis 2.0, serienreife Steer-by-Wire- und Brake-by-Wire-Technologien, die modulare E-Antriebsplattform SELECT sowie das neue Thermomanagementsystem TherMaS zur Steigerung der Reichweite von Elektrofahrzeugen.

In den Bereichen Nutzfahrzeugtechnologie und Industrieanwendungen stärkte ZF ebenfalls seine Position. Mit der Einführung der elektrischen Portalachse AxTrax 2 LF wurde ein wesentlicher Technologieschritt zur Effizienzsteigerung urbaner E-Bus-Anwendungen umgesetzt. Gleichzeitig erfolgte eine gezielte Erweiterung des Portfolios elektrifizierter Nebenaggregate e-comp Scroll Kompressor durch neue energieeffiziente Systeme. Mit der ZF SUMS Service Suite, die bereits bei Trailerherstellern im Einsatz ist, unterstützt der Konzern zudem Bushersteller bei der Einhaltung regulatorischer Vorgaben für sichere Software-Updates und schafft damit wichtige Voraussetzungen für softwarebasierte Fahrzeugarchitekturen.

Auch im Industriegeschäft zeigte ZF hohe Innovationskraft. Das Unternehmen präsentierte mit eTRAC ein neues elektrisches Antriebssystem, das lokal emissionsfreie Baumaschinen bis 230 kW ermöglicht. eTERRADRIVE ist eine hochintegrierte Achslösung für emissionsfreie Traktoren bis 100 kW.

Im maritimen Bereich baute ZF sein Portfolio ebenfalls weiter aus und hat mit der Baureihe ENC erstmals ein speziell für rein elektrische Schiffe entwickeltes Marinegetriebe vorgestellt. Darüber hinaus präsentierte ZF ein neues, eigens für die Anforderungen des indischen Eisenbahnmarkts entwickeltes Bahngetriebe.

Im Geschäftsjahr 2025 wurden auch die Aktivitäten im Bereich Klima und Nachhaltigkeit weiter vorangetrieben. Am 29. Juli 2025 wurde die neue EcoVadis Scorecard veröffentlicht. ZF verbesserte sich deutlich gegenüber dem Vorjahr und erreichte mit 80 von 100 Punkten den Gold-Status. Damit gehört ZF zu den besten 3% aller bewerteten Unternehmen weltweit. In der Automobilzulieferindustrie zählt ZF sogar zu den besten 1%. Diese Auszeichnung zeigt unsere kontinuierlichen Fortschritte in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltige Beschaffung und bestätigt den hohen Stellenwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Ein wichtiger strategischer Meilenstein des Jahres 2025 war die Vereinbarung über den Verkauf des Geschäftsbereichs Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) an den internationalen Elektronikspezialisten Harman International Inc. mit einem Unternehmenswert von 1,5 Milliarden Euro. Dieser Verkauf umfasst innovative Technologien wie Compute-

Lösungen, intelligente Kameras, Radarsysteme und ADAS-Software. Die Transaktion wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Jahres 2026 abgeschlossen, vorbehaltlich der behördlichen Genehmigungen.

Der Aufsichtsrat bewertet diesen Verkauf in dreifacher Hinsicht als positiven Schritt. Technologisch, weil ADAS und in-vehicle-infotainment zusammenwachsen. Finanziell, weil er signifikant beim Schuldenabbau hilft und die erzielten Erlöse zusätzliche Spielräume zur weiteren Stärkung der Kernbereiche schaffen, in denen die Gesellschaft global führend ist. Und strategisch, weil ZF sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann.

Das Jahr 2025 brachte zudem wichtige personelle Veränderungen in den Gremien des Unternehmens. Nach langjähriger engagierter Tätigkeit legte Herr Dr. Heinrich Hiesinger sein Amt als Vorsitzender des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2025 nieder. Der Aufsichtsrat dankt Herrn Dr. Hiesinger für seine herausragende Arbeit und Leistung als Vorsitzender des Kontroll- und Aufsichtsgremiums. Zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats wurde Herr Dr. Rolf Breidenbach gewählt.

Auf der Arbeitnehmerseite schied Herr Hermann Sicklinger zum 31. Oktober 2025 aus dem Aufsichtsrat aus. Wir danken Herrn Sicklinger für die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Aufsichtsrat.

Neu ins Gremium gewählt wurden Frau Ingrid Jägering als Vertreterin der Anteilseigner sowie Frau Barbara Resch und Herr Winfried Sicklinger als Vertreter der Arbeitnehmer. Frau Resch wurde vom Aufsichtsratsgremium zur stellvertretenden Vorsitzenden gewählt.

Tief bewegt nahmen wir Abschied von dem ehemaligen Mitglied des Aufsichtsrates Herrn Rupert Baur, der am 12. Februar 2025 verstorben ist. In Achtung und Dankbarkeit werden Vorstand und Aufsichtsrat das Andenken von Herrn Baur in Ehren halten.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr gab es zudem bedeutende Veränderungen in der Zusammensetzung des Vorstands. Mit Wirkung zum 1. Oktober 2025 übernahm Herr Mathias Miedreich die Funktion des Chief Executive Officer (CEO) von Herrn Dr. Holger Klein, der einvernehmlich aus dem Vorstand ausschied. Seit 1. Januar 2025 leitete Herr Miedreich bereits die Division für Elektrifizierte Antriebstechnologien. Der Aufsichtsrat dankt Herrn Dr. Klein für seinen unermüdeten Einsatz bei ZF. Er hat mit seiner Strategie die Grundlagen für den Turnaround bei ZF gelegt und mit dem gesamten Team bereits wichtige Erfolge erzielt. Zugleich wünscht er Herrn Miedreich viel Erfolg in seiner neuen Aufgabe.

Außerdem schied Herr Prof. Dr. Peter Laier zum 30. September 2025 einvernehmlich aus dem Vorstand aus. Herr Andreas Moser übernahm als sein Nachfolger die Verantwortung für die Divisionen Commercial Vehicle Solutions und Industrietechnik und die Region Indien. Der Aufsichtsrat dankt Herrn Prof. Dr. Laier für die von ihm geleistete hervorragende Arbeit für das Unternehmen sowie seine wesentlichen Beiträge zur Neuausrichtung der ZF Group und wünscht Herrn Moser viel Erfolg in seiner neuen Funktion.



Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2025 die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben pflichtgemäß und mit der gebotenen Sorgfalt wahrgenommen. Er begleitete und überwachte fortlaufend die Tätigkeit des Vorstands und unterstützte diesen beratend bei der Führung sowie der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens. Der Aufsichtsrat war in sämtliche Fragestellungen und Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung frühzeitig und unmittelbar eingebunden. Darüber hinaus stand der Vorsitzende des Aufsichtsrats in einem kontinuierlichen und engen Austausch mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden, und ließ sich auch außerhalb der formalen Gremiensitzungen regelmäßig über die aktuelle Geschäftsentwicklung sowie über wesentliche Vorgänge im Konzern informieren.

Wie in den Vorjahren führte der Aufsichtsrat auch zum Ende des Geschäftsjahres 2025 eine Selbstbeurteilung durch. Deren Ziel ist es, die Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums sowie die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit weiter zu verbessern. Im Rahmen dieses Prozesses gaben die Mitglieder konstruktives Feedback und formulierten Anregungen zur Weiterentwicklung der Gremienarbeit, die im Jahr 2026 aufgegriffen werden sollen.

Insgesamt fanden im Berichtsjahr 2025 vier ordentliche und drei außerordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats statt. Zusätzlich kamen die Ausschüsse zur Beratung spezifischer Themen zusammen.

In seinen ordentlichen und außerordentlichen Sitzungen befasste sich der Aufsichtsrat u. a. eingehend mit der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft. Im Mittelpunkt der Beratungen standen insbesondere die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die finanzielle Situation und zentrale Kennzahlen sowie vertiefte Berichte zu den Performance- und Transformationsprogrammen. Hierzu zählten unter anderem strukturelle Anpassungen, Portfolio- und Standortentscheidungen sowie die Umsetzung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Kostenkontrolle. Ein weiterer wesentlicher Schwerpunkt der Sitzungen bildete die Entwicklungen in der E-Mobilität. Der Aufsichtsrat begleitete das Thema kontinuierlich unter besonderer Berücksichtigung der strategischen Bedeutung für den ZF-Konzern. Der Aufsichtsrat wurde zu allen relevanten Themen fortlaufend und zeitgleich informiert. Dies bildete eine verlässliche Grundlage für die Entscheidungsfindung.

Der Präsidialausschuss trat im Jahr 2025 zu vier ordentlichen sowie zu drei außerordentlichen Sitzungen zusammen. Im Mittelpunkt seiner Beratungen standen insbesondere die strategische Ausrichtung des ZF-Konzerns sowie wesentliche rechtliche Fragestellungen und Personalangelegenheiten.

Der Prüfungsausschuss hielt im Jahr 2025 vier ordentliche und eine außerordentliche Sitzung ab und befasste sich im Berichtsjahr insbesondere mit der Rechnungslegung, dem (Halb-) Jahresabschluss, dem internen Kontroll- und Risikomanagementsystem, der Konzernrevision sowie mit dem Compliance-Management.

Darüber hinaus setzte sich der Prüfungsausschuss im Rahmen des konzernweiten Risikomanagements regelmäßig mit der Gesamtrisikolage von ZF auseinander. Dabei wurden potenzielle Risiken und Chancen analysiert und im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft bewertet. Die Gesamtbeurteilung der wesentlichen Chancen und Risiken lässt im Geschäftsjahr 2025 keine Risiken erkennen, die allein oder in Kombination mit anderen Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden.

Um der aktuellen Lage des Unternehmens und den laufenden Restrukturierungsaktivitäten Rechnung zu tragen und diese eng zu begleiten, hat der Aufsichtsrat im Sommer 2025 die Einrichtung eines Restrukturierungsausschusses beschlossen, der sich monatlich den Fortschritt der Restrukturierung berichten lässt und im Berichtsjahr zu vier Sitzungen zusammenkam.

Der gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG gebildete Ständige Ausschuss kam in diesem Berichtsjahr zu einer Sitzung zusammen.

Über die Arbeit der Ausschüsse sowie über die jeweils behandelten Schwerpunktthemen berichteten die Vorsitzenden der Ausschüsse, Herr Dr. Breidenbach und Herr Strotbek, dem Aufsichtsrat regelmäßig und ausführlich.





Der vom Vorstand nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs aufgestellte Jahresabschluss der ZF Friedrichshafen AG sowie der gemäß §315e HGB auf Basis der International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellte Konzernabschluss zum 31. Dezember 2025 einschließlich der zugehörigen Lageberichte wurden von der EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Der Aufsichtsrat befasste sich eingehend mit den vorgelegten Unterlagen und prüfte diese eigenständig. Allen Mitgliedern des Aufsichtsrats lagen die Prüfungsberichte rechtzeitig vor. Der Prüfungsausschuss und anschließend der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 18. März 2026 ließen sich vom Abschlussprüfer ausführlich über die Ergebnisse der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses berichten und erörterten diese eingehend mit dem Vorstand und den Abschlussprüfern. Nach eigener Prüfung und auf Grundlage der Berichterstattung des Abschlussprüfers schloss sich der Aufsichtsrat den Ergebnissen der Abschlussprüfung an. Einwendungen gegen das Prüfungsergebnis ergaben sich nicht. In der Sitzung wurde dem Bericht des Abschlussprüfers zugestimmt, der Jahresabschluss der ZF Friedrichshafen AG festgestellt sowie der Konzernabschluss gebilligt.

Der Vorstand hat für das Geschäftsjahr 2025 einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß §312 AktG (Abhängigkeitsbericht) erstellt.

Der Abhängigkeitsbericht wurde von der EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und folgender Bestätigungsvermerk erteilt:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass:

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Der Aufsichtsrat schließt sich dem Ergebnis der Prüfung des Abschlussprüfers an und erhebt nach sorgfältiger eigener Prüfung des Berichts keine Einwendungen gegen die Schlusserklärung des Vorstands.

Das Jahr 2025 war von vielfältigen Herausforderungen und einem weiterhin dynamischen Umfeld geprägt. Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gesellschaft für ihren hohen Einsatz und ihre engagierte Arbeit im Geschäftsjahr 2025.

Friedrichshafen, im März 2026

Für den Aufsichtsrat

Dr. Rolf Breidenbach
Vorsitzender



Konzernlagebericht

- 15** — Grundlagen des Konzerns
- 23** — Wirtschaftsbericht
- 32** — Chancen und Risiken
- 42** — Prognosebericht

Grundlagen des Konzerns

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND AUFSTELLUNG

- > **International aufgestellt: ZF ist ein Technologiekonzern mit 162 Produktionsstandorten weltweit.**
- > **Die Zukunft im Blick: ZF elektrifiziert Fahrzeuge und trägt dazu bei, Emissionen zu reduzieren, das Klima zu schützen und Mobilität sicherer zu machen.**
- > **Ende 2025 wurden die nächsten Schritte zur strategischen Neuausrichtung des ZF-Konzerns verkündet: Verkauf der Geschäftseinheit für Fahrerassistenzsysteme und die eigenständige Aufstellung des Geschäftsbereichs Windkraft-Antriebstechnik.**

Globaler Lieferant von Technologielösungen mit dem Schwerpunkt Mobilität

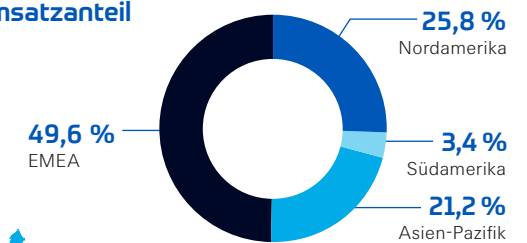
ZF ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern. Unser Unternehmen liefert hochentwickelte Produkte und Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik. Mit einem umfassenden Produktprogramm beliefern wir im Schwerpunkt Automobilhersteller, Mobilitätsanbieter und neu entstehende Unternehmen im Bereich Transport und Mobilität. ZF elektrifiziert Fahrzeuge unterschiedlichster Kategorien und trägt mit seinen Produkten dazu bei, Emissionen zu reduzieren, das Klima zu schützen und die Mobilität sicherer zu machen. Neben den Automotive-Bereichen Pkw und Nutzfahrzeuge bedienen wir Marktsegmente wie Bau- und Landmaschinen, Windkraft, Schifffahrt, Bahntechnik, Sonderantriebe und Prüfsysteme. Unsere

G.01 ZF weltweit

162 Produktionsstandorte in **29** Ländern
Globales Service-Netzwerk mit mehr als **20.000** Werkstattpartnern



Umsatzanteil



	Gesamt	EMEA	Nordamerika	Südamerika	Asien-Pazifik
Produktionsstandorte	162	88	24	8	42
Mitarbeiter	153.153	87.992	31.444	5.354	28.363
Umsatz in Mio. €	38.810	19.256	10.028	1.318	8.208

Produkte im Aftermarket werden unter den Marken ZF, Lemförder, Sachs, TRW, WABCO und Boge vertrieben.

Zum Jahresende 2025 beschäftigte ZF weltweit 153.153 Mitarbeiter. Der ZF-Konzern ist an 162 Produktionsstandorten in 29 Ländern vertreten.

Die Hauptabsatzmärkte unseres Unternehmens sind Europa, Nordamerika sowie die Region Asien-Pazifik mit dem Schwerpunktmarkt China und dem Wachstumsmarkt Indien.

Unternehmensaufstellung

Die ZF Friedrichshafen AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Friedrichshafen. Das Unternehmen gehört zu 93,8% der Zeppelin-Stiftung. Die Anteile werden von der Stadt Friedrichshafen verwaltet. Die übrigen 6,2% hält die Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup

Stiftung, Lemförde. Die Gesellschafter üben ihre Stimmrechte im Rahmen der jährlich bzw. bei Bedarf außerordentlich stattfindenden Hauptversammlung aus.

Um unsere Geschäftsaktivitäten so kundennah, marktspezifisch und innovativ wie möglich zu steuern, arbeiten wir in einem globalen Netzwerk, bestehend aus Divisionen, Regionen und Zentralfunktionen. Die Zentralfunktionen und Divisionen werden vom Vorstand geführt. Dies gilt auch für die Regionen Nordamerika, Südamerika, Asien-Pazifik und Indien. Die Regionen geben lokale Leitlinien vor und stellen Dienstleistungen für ihre jeweilige Region zur Verfügung.

Die Geschäftsaktivitäten nach Produktbereichen sind im ZF-Konzern nach Divisionen organisiert. Die Divisionen Chassis Solutions, Electrified Powertrain

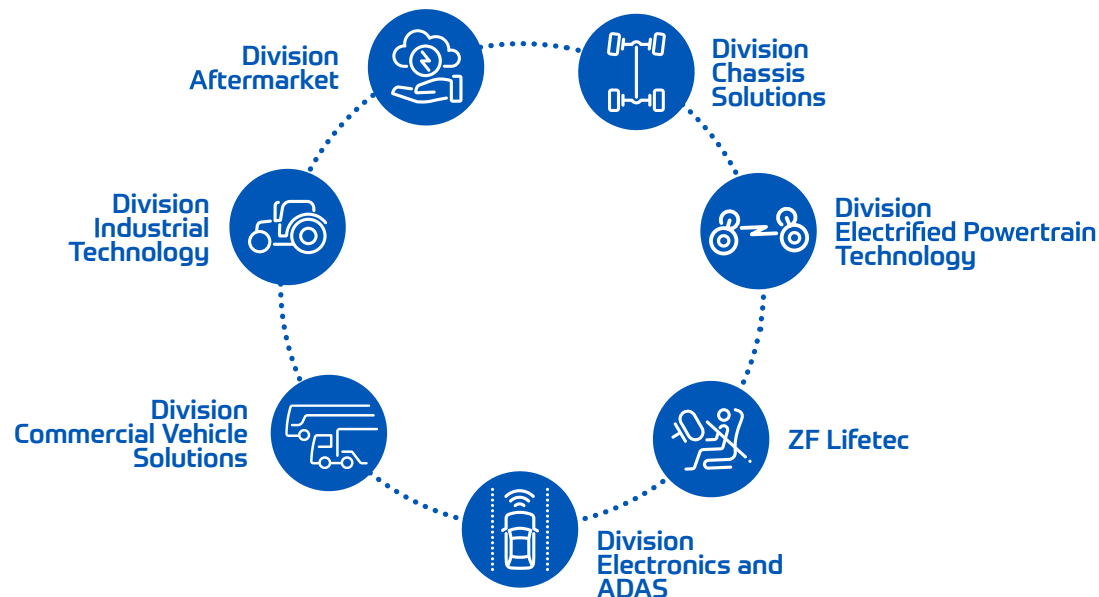
Technology, Electronics and ADAS sowie ZF Lifetec sind im Bereich Pkw und leichte Nutzfahrzeuge tätig. Die Division Chassis Solutions bündelt alle Kompetenzen rund um Fahrwerk-, Lenkungs- und Bremsentechnik. In der Division Electrified Powertrain Technology wird das Know-how zur Elektrifizierung des Antriebsstrangs vereint. Unter ZF Lifetec firmieren alle Geschäftsaktivitäten für passive Sicherheitssysteme, wie Airbags, Lenkräder und Sicherheitsgurte. Die Division Electronics and ADAS ist verantwortlich für Fahrerassistenzsysteme, Sensortechnologien und integrierte Elektronik.

Unsere Nutzfahrzeugdivision Commercial Vehicle Solutions ist Systemlieferant vor allem für Lkw-, Bus- und Trailer-Hersteller sowie Flottenbetreiber. Die Kernaufgaben der Division sind die Entwicklung und Bereitstellung von elektrischen Antriebslösungen für Nutzfahrzeuge, die Förderung und Implementierung von Technologien für autonomes Fahren sowie die Integration digitaler Lösungen zur Verbesserung der Effizienz und Sicherheit im Transportwesen.

Die Aktivitäten im Bereich der Industrieanwendungen sind in der Division Industrial Technology gebündelt und beinhalten Marktsegmente wie Bau- und Landmaschinen, Windkraft, Schifffahrt, Bahntechnik, Sonderantriebe und Prüfsysteme. Die Tätigkeitsfelder umfassen neben der Entwicklung von Getrieben und Antriebssystemen in den genannten Bereichen auch die Bereitstellung von Lösungen zur Automatisierung von Produktionsprozessen sowie von Technologien zur Steigerung der Effizienz und Nachhaltigkeit in der Energieerzeugung und -verteilung.

Die Division Aftermarket macht unsere OEM-Expertise über ein globales Servicenetz mit mehr als 20.000 Werkstattpartnern für den Aftermarket-Bereich verfügbar. Die Leistungen umfassen Werkstattkonzepte und Serviceangebote für Flotten, Tauschgetriebe, Wartung

G. 02 Divisionen



und Remanufacturing. Intelligente Konnektivitätslösungen für das digitale Mobilitätsmanagement, das sich über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs erstreckt, ergänzen das Leistungsangebot.

Als weiterer Schritt zur strategischen Neuausrichtung des ZF-Konzerns wurde Ende 2025 der Verkauf der Geschäftseinheit für Fahrerassistenzsysteme der Division Electronics and ADAS an Harman International Inc. verkündet. Im Rahmen der Vereinbarung soll vorbehaltlich behördlicher Genehmigungen in der zweiten Hälfte des Jahres 2026 das ADAS-Geschäft mit Compute Solutions, smarten Kameras, Radartechnologie und Fahrerassistenz-Softwarefunktionen an den Erwerber übertragen werden. Die Bereiche Elektronik für Fahrwerktechnik und Passive Sicherheitstechnik verbleiben im ZF-Konzern. In der Nutzfahrzeugsparte werden die Aktivitäten im Bereich Fahrerassistenz und autonomes Fahren fortgesetzt.

Darüber hinaus wurde Ende 2025 entschieden, den Geschäftsbereich Windkraft-Antriebstechnik der Division Industrial Technology organisatorisch und rechtlich eigenständig aufzustellen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Mit der neuen Struktur sollen neue Möglichkeiten für strategische Optionen für das zukünftige Wachstum geschaffen werden.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Vorstand

Die Leitung der ZF Friedrichshafen AG und des ZF-Konzerns erfolgt durch den Vorstand. Der Vorstand führt eigenverantwortlich die Geschäfte und bestimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Umsetzung der Strategie erfolgt in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat überwacht die Tätigkeiten des Vorstands und wird von ihm regelmäßig über den Geschäftsverlauf, die Strategie sowie über Chancen und Risiken informiert.

Entsprechend der Matrixorganisation übernimmt der Vorstand neben den strategischen und funktionsbezogenen Führungsaufgaben auch die Verantwortung für die Divisionen und Regionen.

Zum Geschäftsjahresende 2025 bestand der Vorstand aus fünf Mitgliedern: dem Vorstandsvorsitzenden Mathias Miedreich, Dr. Lea Corzilius, Michael Frick, Dr. Peter Holdmann und Andreas Moser.

Im September 2025 berief der Aufsichtsrat Mathias Miedreich zum 1. Oktober 2025 zum Vorsitzenden des Vorstands. Dr. Holger Klein und Prof. Dr. Peter Laier verließen Ende September 2025 das Unternehmen. Im Oktober 2025 berief der Aufsichtsrat Andreas Moser mit Wirkung zum 1. November 2025 als neues Mitglied in den Vorstand.

Aufsichtsrat

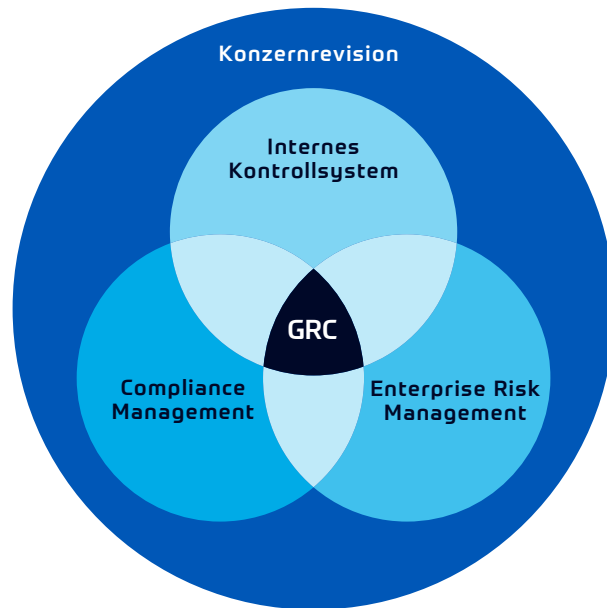
Die Überwachung des Vorstands erfolgt durch den paritätisch besetzten Aufsichtsrat. Dieser zählte zum Geschäftsjahresende 20 Mitglieder und stand unter der Leitung von Dr. Rolf Breidenbach.

Unterstützt wurde die Gremientätigkeit des Aufsichtsrats durch einen Präsidialausschuss, einen Prüfungsausschuss und einen Restrukturierungsausschuss.

Corporate Governance

Vorstand und Aufsichtsrat bekennen sich zu einer verantwortungsbewussten Leitung und Überwachung des Unternehmens im Sinne der Prinzipien einer guten Corporate Governance. Die Grundsätze sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg und zentrale Richtschnur für das Verhalten in unserem Führungsalltag. Das Handeln nach den Prinzipien einer verantwortungsvollen und an nachhaltiger Wertschöpfung orientierten Unternehmensführung ist für den Konzern ein umfassender Anspruch, der alle Bereiche des Unternehmens einbezieht. Die Corporate Governance wird mittels eines integrierten Governance, Risk & Compliance (GRC)-Ansatzes durchgeführt. Der integrierte GRC-Ansatz hat zum Ziel, die Aktivitäten und Zusammenarbeit der „Kern-Governance-Funktionen“ zu synchronisieren und zu fördern. Dies umfasst neben dem Konzernrisikomanagement die Compliance-Organisation, das Interne Kontrollsystem sowie, als unabhängige Kontrollinstanz, die Konzernrevision. Die Abteilungen berichten regelmäßig in einem gemeinsamen GRC-Bericht an Vorstand und Prüfungsausschuss.

➤ Weitere Informationen können dem Nachhaltigkeitsbericht entnommen werden.

G. 03 Integrierte Governance, Risk & Compliance (GRC)**Gleichbehandlung und Chancengleichheit**

Wichtige Faktoren für unseren Unternehmenserfolg sind Gleichbehandlung und Chancengleichheit. Deshalb unterstützen wir Vielfalt in unserem Unternehmen und fördern unsere Mitarbeiter unabhängig von ihren persönlichen Merkmalen. ZF unterstützt eine integrative Arbeitsumgebung und eine offene Arbeitskultur, in der individuelle Unterschiede geachtet, geschätzt und gefördert werden.

Unter Berücksichtigung des „Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ wurden folgende Zielgrößen zum 30. Juni 2027 festgelegt:

- Der Zielwert von 20 % weiblicher Aufsichtsratsmitglieder und 10 % weiblicher Vorstandsmitglieder ist mit der aktuellen Besetzung erreicht.
- Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands sowie auf der zweiten Führungsebene soll der Anteil der Frauen auf jeweils mindestens 20 % erhöht werden.

➤ Weitere Informationen können dem Nachhaltigkeitsbericht entnommen werden.

INNOVATION

- > Anpassung der F&E-Prozesse und -Projekte an die Herausforderungen in der Automobilindustrie, wobei Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeitsaspekte an Bedeutung gewinnen.
- > F&E-Ausgaben im Jahr 2025 von 3,3 Mrd. €. 25.359 F&E-Mitarbeiter an 18 Hauptentwicklungsstandorten in sieben Ländern im Einsatz.

Im Geschäftsjahr 2025 stand Forschung und Entwicklung (F&E) unter dem Einfluss spürbarer finanzieller Restriktionen. Dem begegnete ZF mit einer strategischen Fokussierung des Portfolios. Im Mittelpunkt standen insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz – sowohl in Produkten als auch in internen Prozessen –, um technologische Fortschritte effizient und marktorientiert voranzutreiben, sowie die Weiterentwicklung von Technologien für das softwaredefinierte Fahrzeug.

Initiativen der zentralen Forschung und Entwicklung

Im Jahr 2025 konzentrierte sich das Global Software Center darauf, die neu geschaffenen Strukturen wirksam zu nutzen und bereits erste Erfolge bei der Effizienzsteigerung erzielen zu können. Die entwickelten zentralen Plattformen konnten erfolgreich in Serienprojekten eingesetzt werden.

Darüber hinaus treibt ZF die Entwicklung software-definierter Fahrzeuge aktiv im Open-Source-Ökosystem der Eclipse Foundation voran. Gemeinsam mit Partnern hat ZF zwei Projekte zum Thema Integration und Diagnose gestartet. Zudem ist unser Joint Venture Qorix treibender Akteur im Eclipse S CORE (Safe Open Vehicle Core)-Projekt. S CORE ist ein offenes, sicherheitszertifizierbares Middleware-Projekt der Eclipse Foundation, das seit 2024 eine modulare, serviceorientierte Software-Plattform für Steuergeräte in Software-Defined Vehicles entwickelt.

Ein Meilenstein im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) war der Serienstart der KI-Funktion TempAI im E-Antrieb mit drei großen deutschen OEMs. Die KI-Funktion ermöglicht eine präzisere Abbildung des Temperaturverhaltens des E-Antriebs, was zu Energieeinsparungen im WLTP-Zyklus und in diesem Zuge zu einer Leistungssteigerung führt. Gleichzeitig wurde der Abstimmungsaufwand in der Softwareentwicklung signifikant reduziert. Für den chinesischen Markt wurde auf der Shanghai Autoshow 2025 das Produkt AI Road Sense vorgestellt. Es nutzt Kameradaten zur Analyse der Straßenbeschaffenheit und wurde bereits von zwei chinesischen OEMs für die Serienentwicklung nominiert.

Im Juli 2025 präsentierte ZF im Rahmen der Chassis Tech Days ein Testfahrzeug mit einer neuen digitalen Lösung „Chassis Health Monitoring“. Diese Technologie nutzt die ZF-Systemkompetenz und KI-gestützte Algorithmen, um Sensordaten in Echtzeit auszuwerten und den Zustand von Fahrwerkskomponenten präzise zu überwachen. Ziel ist es, Ausfälle zu vermeiden, Wartung bedarfsgerecht zu planen und die Sicherheit sowie Verfügbarkeit von Fahrzeugen zu erhöhen. Nicht nur im Fahrwerk, sondern auch in E-Antrieben, Hybridantrieben und konventionellen Automatikgetrie-

ben von ZF, können dank Health Monitoring Elektromotor, Leistungselektronik und Getriebe kontinuierlich analysiert werden. Im Rahmen des Förderprojekts CeCaS (Central Car Server) entwickelte ZF gemeinsam mit Partnern einen innovativen Car Computer mit Chipllet-Modul für modulare Rechenleistung. Ein zentrales Entwicklungsziel war die Optimierung des Thermomanagements, um die thermische Stabilität und Effizienz des Systems auch unter hoher Rechenlast sicherzustellen.

Zur Beschleunigung der Industrialisierung mechatronischer Systeme wurde das Mechatronic Integration Connection (MIC)-Lab erweitert. Ziel ist es, Produkt- und Produktionsinnovationen schneller und effizienter zur Marktreife zu bringen. Die neue Ausbaustufe ermöglicht insbesondere die Bearbeitung und die Integration von Halbleiterkomponenten unter realitätsnahen Bedingungen - ein entscheidender Beitrag zur frühzeitigen Validierung und Industrialisierung komplexer mechatronischer Baugruppen.

Die Produkt-Cybersecurity-Managementsysteme (CSMS) von ZF und ZF Lifetec wurden im Jahr 2025 von TÜV Nord auf Basis der ISO/SAE 21434 für drei Jahre zertifiziert. Die zugrunde liegende Governance-

Plattform integriert funktionale Sicherheit und bietet Schnittstellen zu weiteren produktbezogenen Themen wie Datenschutz, Open Source Software und KI in Produkten.

Neben den Initiativen zu KI war Nachhaltigkeit ein weiterer Fokus. ZF setzte seine proaktive Strategie zur Erfüllung zukünftiger EU-REACH-Vorgaben für per- und polyfluorierte Alkylsubstanzen (PFAS) fort. Interne Arbeitsgruppen identifizieren kontinuierlich PFAS-freie Alternativen, um eine schrittweise Ausphasung dieser Stoffe in ZF-Produkten zu ermöglichen. Parallel dazu treibt ZF gemeinsam mit seinen Lieferanten die Suche nach Ersatzstoffen für kritische Anwendungen voran.

ZF baut auf den Ergebnissen des EU-Projekts SUSMAGPRO auf und arbeitet verstärkt an nachhaltigen Innovationen in der Magnettechnologie für E-Motoren. Ziel ist es, die Abhängigkeit von seltenen Erden zu reduzieren, insbesondere durch den Verzicht auf Neodym-Eisen-Bor (NdFeB)-Magneten oder den Einsatz von recyceltem Magnetmaterial. Die ZF-übergreifende Werkstoffdatenbank „Materials Warehouse“ unterstützt die Auswahl nachhaltiger Materialien durch transparente CO₂e-Daten.

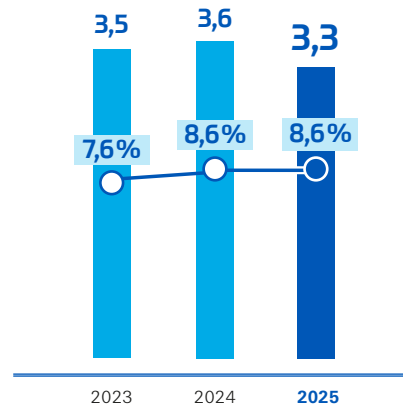
Kennzahlen Forschung und Entwicklung

	2025	2024
F&E-Ausgaben in Mio. €	3.341	3.557
F&E-Quote für Ausgaben in %	8,6	8,6
Zahl der Erfindungsmeldungen	2.043	2.880
Zahl der F&E-Mitarbeiter	25.359	26.954



G. 04 Ausgaben für Forschung und Entwicklung

in Mrd. €/Anteil in % vom Konzernumsatz

**Highlights aus den Divisionen****Chassis Solutions**

Die Division Chassis Solutions setzte 2025 ihre Chassis-2.0-Strategie konsequent fort, die der Entwicklung zum softwaredefinierten Fahrzeug dient. Wichtige Meilensteine waren der neue Auftrag eines chinesischen Herstellers für die Fahrdynamikregelungssoftware cubiX (seit 2023 in Serie), die ab 2027 erstmals als updatefähige Lösung ausgeliefert wird, sowie die Weiterentwicklung vernetzungsfähiger „by-wire“-Aktuatoren. ZF erhielt einen bedeutenden Großauftrag, der Brake-by-Wire-Bremstechnologien in fast fünf Millionen Fahrzeuge eines weltweit führenden OEM bringen wird. Zudem startete mit dem NIO ET9 das erste chinesische Serienfahrzeug mit echtem Steer-by-Wire, während Mercedes-Benz 2026 in Europa folgt. Im Luxussegment setzt Cadillac auf den ZF Smart Chassis Sensor. Dieser misst die Relativbewegung des Fahr-

zeugaufbaus und ermöglicht durch smarte Algorithmen neue Funktionen und Geschäftsmodelle.

Electrified Powertrain Technology

ZF begegnet der technischen Vielfalt elektrifizierter Antriebe mit einem flexiblen Plattformansatz. Die E-Antriebsplattform SELECT ermöglicht hochintegrierte Systemlösungen mit Komponenten wie E-Motoren, Inverter, Konverter, Getriebe und Software – auch für Hybridlösungen wie das 8HPEvo und Range Extender. Zur Effizienzsteigerung setzt ZF auf Innovationen wie TherMaS, ein eigens entwickeltes Thermomanagementsystem für E-Fahrzeuge. Mit Propan als Kältemittel verbessert es die thermische Leistung bei gleichzeitig reduzierter Baugröße und Gewicht. Tests zeigen: Die Reichweite steigt im Winterbetrieb um bis zu 10 %, unter Extrembedingungen sogar um bis zu 30 %.

ZF Lifetec

ZF Lifetec stellte auf der IAA 2025 mehrere innovative Sicherheits- und Komfortlösungen vor. Zu den Highlights zählte das transformierbare Lenkrad, das sich elektromechanisch absenken und in das Armaturenbrett zurückfahren lässt, um den Fahrerbereich bei automatisiertem Fahren oder Parkvorgängen zu vergrößern. Ebenfalls präsentiert wurde der Heat Belt 2.0, eine weiterentwickelte beheizbare Sicherheitsgurtlösung, die mithilfe eines patentierten Algorithmus die Heizleistung dynamisch an Umwelteinflüsse wie geöffnete Fenster oder Sonneneinstrahlung anpasst. Mit dem Active Heel Airbag brachte ZF Lifetec eine Weltneuheit zum Schutz der unteren Extremitäten auf den Markt – besonders wirksam bei zurückgelehnten Sitzpositionen. Ergänzt wurde das Portfolio durch den neuen pyrotechnischen Gasgenerator FI1 für Frontalaufprallschutz, der durch ein verbessertes Verhältnis von Leistung zu Baugröße sowie ein sanfteres Airbag-Entfalten überzeugt und sowohl für Fahrer- als auch Beifahrer-Airbags geeignet ist.

Electronics and ADAS

Die Division Electronics and ADAS hat ihr Leistungsportfolio deutlich erweitert, um der steigenden Kundennachfrage nach schlüsselfertigen ADAS-Lösungen gerecht zu werden. ZF bietet nun umfassende Services von der Systementwicklung über Tests und Validierung bis hin zur Homologation von ADAS-Hardware und -Software. Im Zuge der Entwicklung hin zu softwaredefinierten Fahrzeugen (SDV) wurden automatisierte Fahrfunktionen als eigenständige Softwarelösungen ins Portfolio aufgenommen. Diese sind flexibel konzipiert und kompatibel mit zentralen Steuergeräten verschiedener Anbieter. Im Bereich zentraler Recheneinheiten wurde das Produktangebot unter dem Namen ProAI durch zusätzliche SoC-Lieferanten sowie kosteneffizientere Varianten für Volumenmodelle ergänzt. Die leistungsstarke ProAI-Computerplattform wurde zudem für optisches Multi-Gigabit-Ethernet in automobilen Anwendungen aufgerüstet.

Commercial Vehicle Solutions

Die Division Commercial Vehicle Solutions intensivierte 2025 ihre Innovationsaktivitäten, um den Marktveränderungen und branchenweiten Umbrüchen gezielt zu begegnen. Die Einführung des CeTrax 2 Dual E-Drive wurde weiter vorangetrieben. Ergänzt wurde das Angebot durch neue Anwendungen der PI10-Plattform, darunter der AxTrax 2 Low Floor für Busse sowie der AxTrax 2 für elektrifizierte Anhänger in Nordamerika. Zudem stellte ZF das TraXon 2 Hybrid-AMT-System für Plug-in- und Vollhybrid-Nutzfahrzeuge vor – eine Lösung für den Fern- und Regionalverkehr, die Emissionen reduziert, die Wirtschaftlichkeit verbessert und die Abhängigkeit von Ladeinfrastruktur verringert. Das Portfolio wurde durch die prämierte e-comp Scroll und Air Supply Unit erweitert, die ölfreie Druckluft für

sicherheitskritische Systeme liefert. Im Bereich Digitalisierung stärkte ZF seine Position mit der Einführung von PKI as a Service und der SUMS Suite zur sicheren und regelkonformen Verwaltung des Software-Lebenszyklus.

Industrial Technology

Mit dem Leitprinzip „Zero Emissions“ verfolgt die Division Industrial Technology das Ziel, kompakte Arbeits- und Landmaschinen vollständig emissionsfrei zu betreiben. Kernkomponenten sind der elektrische Zentralantrieb eTRAC eCD mit einem von ZF entwickelten E-Motor. Dem Systemgedanken folgend, bietet ZF neben Getriebe und E-Motor auch den dazugehörigen Inverter sowie das Steuergerät für den elektrischen Antriebsstrang an. Einen wichtigen Schritt in Richtung emissionsfreier Landmaschinen stellt das neue Transaxle-System eTERRADRIVE dar: Das modulare und hochintegrierte Transaxle-System für Traktoren und landwirtschaftliche Zugmaschinen bis 100 kW vereint Fahrtrieb, Power Take-Offs (mechanische Zapfwelle und Arbeitshydraulik) sowie Hubwerk in einer kompakten Einheit. Im Entwicklungsprozess wurde besonderer Wert auf ein kompaktes Design gelegt, das sich innerhalb des verfügbaren Bauraums der Hinterachse realisieren lässt – ohne dabei die Schnittstellen zum Anbaugerät zu beeinflussen. Zudem unterstützt das neu entwickelte System Energierückgewinnung (Rekuperation) auf dem Niveau der Antriebsleistung. Durch seine optimierte Bauweise bietet der eTERRADRIVE maximale Flexibilität bei der Installation auf verschiedenen Fahrzeugplattformen.

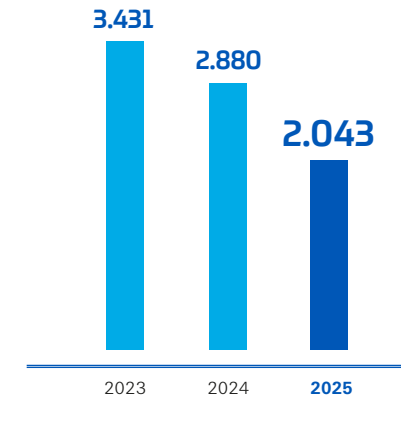
Aftermarket

Die Division Aftermarket unterstützt Werkstätten, Händler und Flotten mit digitalen Lösungen, die den Übergang in die Zukunft erleichtern. Ein Beispiel ist die direkte Online-Terminbuchung über Google – ermöglicht durch die Integration von ZF [pro]Manager mit Reserve with Google. Kunden können Werkstatttermine direkt über Google Maps oder die Suche buchen – ohne App und ohne Aufwand. Werkstätten behalten dabei volle Kontrolle über Leistungen, Zeiten und Buchungsregeln. Für diese Innovation wurde ZF mit dem Equip Auto 2025 Award in der Kategorie „Digitale Lösungen und Konnektivität“ ausgezeichnet. Die Plattform ZF [pro]Manager vereint Kundenkommunikation und Reparaturmanagement in einer benutzerfreundlichen Oberfläche und steigert die Effizienz in Werkstätten deutlich. Im Nutzfahrzeugsbereich bietet Aftermarket mit ZF SolarBoost eine weitere zukunftsweisende Lösung: Das Solarsystem für Busdächer reduziert Kraftstoffverbrauch, verlängert die Batterielebensdauer und spart Kosten – ideal für Stadtbusse und Reisebusse mit 24V-Systemen.

F&E-Ausgaben

Im Geschäftsjahr 2025 investierte ZF 3,3 Mrd. € (Vorjahr: 3,6 Mrd. €) in Forschung und Entwicklung. Das entspricht einem Umsatzanteil von 8,6 % (Vorjahr: 8,6 %). Die Forschungs- und Entwicklungsausgaben sind definiert als die Forschungs- und Entwicklungskosten gemäß Gewinn- und Verlustrechnung, zuzüglich der aktivierten Entwicklungskosten, verringert um deren Abschreibungen.

G.05 Erfindungsmeldungen



F&E-Mitarbeiter

Im vergangenen Geschäftsjahr waren im Konzern rund 25.359 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung tätig (Vorjahr: 26.954). ZF hat weltweit 18 Hauptentwicklungsstandorte in 7 Ländern.

Patentanmeldungen

Im Berichtsjahr wurden aus dem Konzern heraus insgesamt 2.043 (Vorjahr: 2.880) Erfindungsmeldungen eingereicht. Die Einreichungen führten zu 1.193 (Vorjahr: 1.885) neuen Patentanmeldungen.

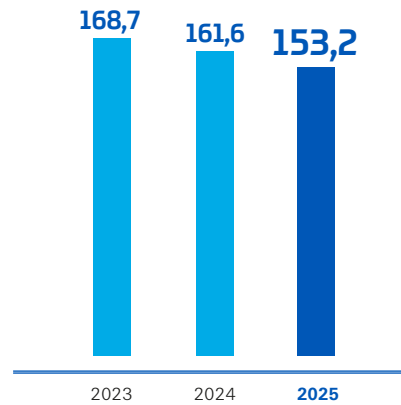
MITARBEITER

Zum 31. Dezember 2025 beschäftigte ZF weltweit 153.153 (Vorjahr: 161.631) Personen. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter (87.992) ist in der Region EMEA beschäftigt, ca. 56 % davon in Deutschland (49.210). Der Rückgang der Mitarbeiterzahl in allen Bereichen des ZF-Konzerns resultiert aus der Anpassung der Personalkapazitäten an die aktuellen Marktgegebenheiten. Hiervon waren vor allem die Regionen Europa und Nordamerika betroffen.

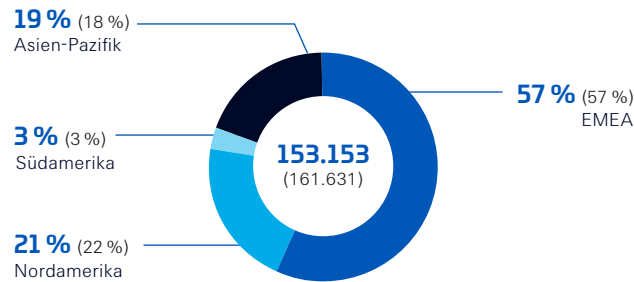
➤ Weitere Informationen können dem Nachhaltigkeitsbericht entnommen werden.

G. 06 Mitarbeiter

in Tausend

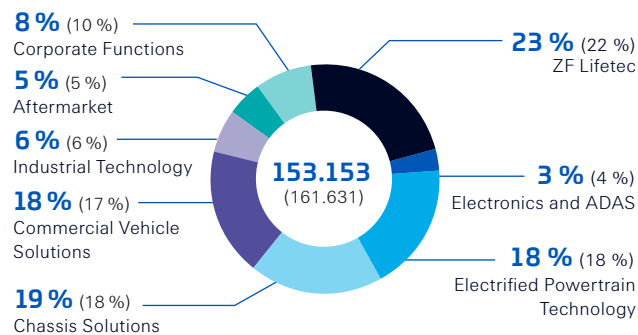


G. 07 Mitarbeiter nach Regionen



Vorjahreswerte in Klammern

G. 08 Mitarbeiter nach Divisionen



Vorjahreswerte in Klammern

Wirtschaftsbericht

MARKT- UND BRANCHENUMFELD

- > **Weltwirtschaft weiterhin mit wenig Schwung – angesichts der wirtschaftspolitischen Verunsicherung zeigt sich die Weltwirtschaft robust, jedoch ohne Dynamik.**
- > **Die verschiedenen ZF Branchen sind durch die weiterhin nicht in Schwung gekommene Weltwirtschaft teilweise mit negativen Wachstumsraten behaftet, lediglich der Bereich Windkraft ist deutlich positiv.**

Weltwirtschaft kommt nicht auf Touren

Seit die neue US-Regierung im Januar 2025 ihre Amtsgeschäfte aufgenommen hat, steht die Weltwirtschaft im Bann der amerikanischen Handelspolitik. Die Regierung hat den durchschnittlichen effektiven Zollsatz auf US-Importe merklich erhöht. Getrieben werden die USA von China, das mit anderen Mitteln ähnliche Ziele verfolgt: Mit Exportkontrollen für seltene Erden demonstrierte China die eigene Macht. Der Rückgang der Inflation stockt und auch der immer noch andauernde Krieg in der Ukraine belastet die allgemeine Wirtschaftslage.

Das Wachstum der Weltwirtschaft lag mit 3,3% im Jahr 2025 wie in den Jahren zuvor über der Marke von 3%. Warenhandel und Industrieproduktion wurden durch einen Importschub in den Vereinigten Staaten im Vorfeld erwarteter Zollerhöhungen geprägt, dessen Korrektur noch nicht abgeschlossen ist.

Die US-Konjunktur hat sich insgesamt abgeschwächt. Für das Jahr 2025 ist das Wachstum auf 2,2% zurückgefallen. Auch die Dynamik am Arbeitsmarkt hat spürbar nachgelassen. Der Inflationsdruck nahm infolge gestiegener Kosten für Importe wieder zu.

Die chinesische Wirtschaft wuchs trotz der Handelskonflikte erneut um 4,9%. Ein wesentlicher Bremsfaktor für die chinesische Wirtschaft bleibt die seit fünf Jahren andauernde Immobilienkrise.

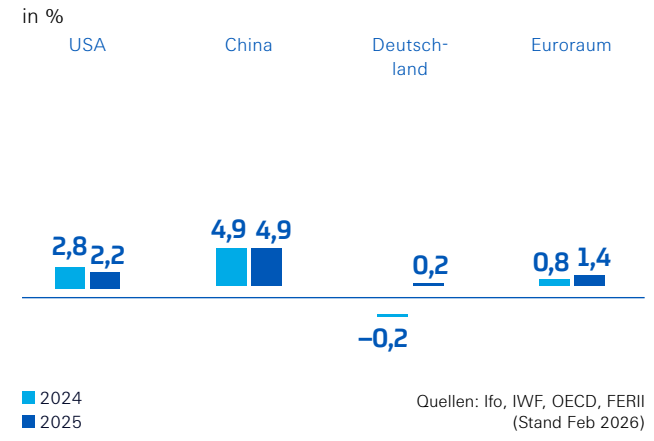
Die Konjunktur im Euroraum blieb 2025 moderat aufwärtsgerichtet, das Wachstum betrug 1,4%. Deutschland verzeichnete nach 2 Jahren der Rezession erstmals ein leichtes Wachstum von 0,2%.

Das Wachstum in Brasilien betrug in 2025 2,5%. Indien konnte abermals eine deutliche Steigerung von deutlich über 6% erzielen.

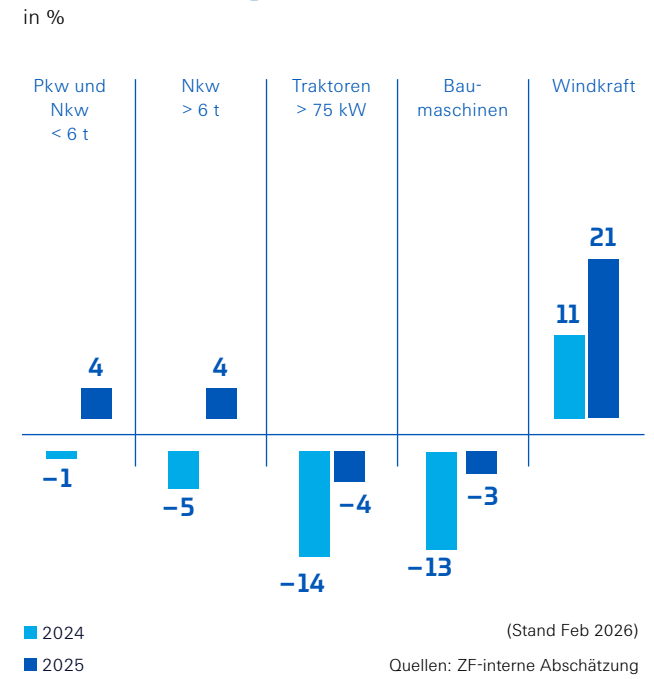
Herausforderndes Marktumfeld für ZF-Branchen

Neben dem andauernden Krieg zwischen Russland und der Ukraine und den Spannungen in Nahost, war 2025 insbesondere durch die Handelspolitik der neuen US-Administration gekennzeichnet. Nachdem sie in der ersten Jahreshälfte eine Vielzahl von Zollerhöhungen beschlossen, sie in vielen Fällen aber auch wieder ausgesetzt, produktspezifische Ausnahmen eingeführt oder – wie im Fall Chinas – zwischenzeitlich wirksame Strafzölle wieder reduziert hatte, wurden im Sommer mit einer Reihe von Ländern Vereinbarungen geschlossen, die auf Dauer angelegt sein sollen. Dies führte zu geringen Dynamiken in den verschiedenen ZF-Branchen.

G. 09 Entwicklung des BIP



G. 10 Entwicklung der ZF-Branchen



Die **Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen bis 6 Tonnen** im Jahr 2025 stieg um 4 % und kletterte somit wieder klar über die Marke von 90 Millionen. Die Produktion lag damit dennoch deutlich unter dem Höchstwert von fast 95 Millionen Einheiten des Jahres 2017. Gestiegen sind die Produktionszahlen im größten Automobilmarkt der Welt, China, um 10 %, aber auch Indien mit 7 % mehr produzierten Fahrzeugen verzeichnete ein deutliches Plus. Südamerika verzeichnete mit 2 % mehr produzierten Fahrzeugen ebenfalls einen Anstieg. Produktionsrückgänge verzeichneten hingegen Europa (–1 %), Nordamerika (–1 %) und Südkorea (–1 %).

Gestiegen ist auch die Produktion von **schweren Nutzfahrzeugen ab 6 Tonnen** (4 %). Dies ist insbesondere auf die Region Asien-Pazifik und die Märkte China (25%) und Indien (11%) zurückzuführen. Zu Rückgängen kam es dagegen in den Regionen Nordamerika (–26%) und Südamerika (–6%), Europa konnte den Negativtrend aus 2024 stoppen und mit einem erreichten Produktionsvolumen von 590.000 Fahrzeugen mit 0,2% sogar leicht ins plus drehen.

Auch die Geschäftsfelder der Industrietechnik hatten mit einem schweren Marktumfeld im Jahr 2025 zu kämpfen. Im Bereich der **schweren Traktoren** gab es einen weiteren Rückgang um –4 %. Dieser Produktionsrückgang war bedingt durch die Märkte Europa –4 %, Nordamerika –18 % und Asien –2 %. Lediglich Südamerika konnte mit +4 % ein Wachstum verzeichnen. Die **Baumaschinenproduktion**, bereits 2023 und 2024 unter Druck, musste einen weiteren Rückgang von –3 % hinnehmen. Insbesondere Nordamerika hatte einen signifikanten Produktionsrückgang von –20 % zu verzeichnen. Aber auch Südamerika mit –8 %, Europa mit –5 %, Japan mit –10 % und Südkorea mit –15 % waren deutlich negativ. Indien konnte mit +5 % hingegen ein positives Wachstum ausweisen.

Positiv entwickelte sich der Ausbau der **Windenergie**, die 2025 global um 21 % zulegen konnte und um 27 GW von 127 GW auf 154 GW anstieg. Europa (+5 %), Nordamerika (+45 %), Südamerika (+2 %) sowie China (+24 %) konnten ihre Kapazitäten deutlich ausbauen.

GESAMTENTWICKLUNG DES KONZERNS

- > **Die strategische Neuausrichtung des ZF-Konzerns wurde weiter vorangetrieben.**
- > **Ergebnisqualität und Cash Generierung wurden deutlich verbessert. Durch proaktive Finanzierungsmaßnahmen wurde die Liquidität weiter optimiert.**
- > **Außerordentliche Aufwendungen in Höhe von 1,6 Mrd. € im Zusammenhang mit E-Mobilitätsprojekten belasteten das Ergebnis.**

Überblick über den Geschäftsverlauf und Gesamtaussage des Gesamtvorstands zur Geschäftsentwicklung

Die Automobilindustrie befand sich auch im Geschäftsjahr 2025 in einem herausfordernden Marktumfeld, geprägt von schwachem Wirtschaftswachstum, volatilen Gesetzgebungen und einer angespannten geopolitischen Lage. Die Einführung zusätzlicher Zölle belastete die globale Wertschöpfungskette und wirkte sich negativ auf die Geschäftsentwicklung des ZF-Konzerns aus. Die Unsicherheit führte zu einer deutlich geringeren Nachfrage nach Elektrofahrzeugen und stark rückläufigen Kundenabrufen. Auch die weltweite Produktion schwerer Nutzfahrzeuge und die Nachfrage nach Industrieanwendungen ging stärker zurück als erwartet.

Der ZF-Konzern erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr in einem für die gesamte Automobilzulieferindustrie seitwärts verlaufenden Marktumfeld einen Umsatz von rund 38,8 Mrd. € und erreichte damit nicht den zu Jahresbeginn prognostizierten Umsatz von größer 40 Mrd. €, lag aber in der im Juli angepassten Prognose von größer 38 Mrd. €. In Summe reduzierten sich die Umsatzerlöse um rund 6 % von 41,4 Mrd. € auf 38,8 Mrd. €. Nach Bereinigung von Wechselkurseinflüssen und M&A-Effekten sind die Umsatzerlöse organisch um ca. 0,6 % gestiegen.

Die bereinigte EBIT-Marge von 4,5 % (Vorjahr: 3,5 %) liegt über der zu Jahresbeginn kommunizierten Prognose zwischen 3,0 % und 4,0 %. Die Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge ist auf unsere implementierten Performance-Programme, die Flexibilisierung der Kosten in den Werken sowie die strikte Fokussierung auf unsere Kernkompetenzen zurückzuführen, getragen von einem konsequenten Optimierungsfokus. Die umgesetzten Maßnahmen haben zu einem Anstieg des bereinigten EBIT im Berichtsjahr beigetragen. Damit unterstreichen wir unser klares Engagement für die Wiederherstellung operativer Effizienz und finanzieller Stärke.

Der bereinigte Free Cashflow von 1,4 Mrd. € übertraf ebenfalls unsere Prognose zu Jahresbeginn von größer 500 Mio. € und verbesserte sich damit deutlich gegenüber dem Vorjahreswert von 305 Mio. €.

Die globale Fahrzeugproduktion stagniert, der Hochlauf der Elektromobilität verläuft langsamer als erwartet und die Unsicherheiten durch die US-Zollpolitik belasten die Branche zusätzlich. ZF reagierte entschlossen auf diese Entwicklungen und beschleunigte die Umsetzung des Restrukturierungsprogramms. Gestärkt wurden Bereiche mit positiven langfristigen Perspektiven wie die Division Chassis Solutions, die

Nutzfahrzeug- und die Industrietechnik sowie das Servicegeschäft.

Um in allen Bereichen effizienter zu werden, wurden die bestehenden Performance-Programme für Pkw und Nutzfahrzeuge zusammengefasst, in eine dauerhafte Performance-Organisation überführt und auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet. Daraus resultieren weitere Bereinigungen des Produktprogramms. Auch Unternehmensstrukturen werden überprüft und angepasst. Damit verfolgen wir das Ziel, dass das Unternehmen trotz der schwierigen Rahmenbedingungen auf einem klar erkennbaren und strategisch richtigen Kurs bleibt.

Die veränderten Rahmenbedingungen in der E-Mobilität haben uns im Jahr 2025 dazu veranlasst, nicht profitable Kundenprojekte nachzuverhandeln. Dies führte auch zu Anpassungen und Kündigungen einzelner, wesentlicher Projekte mit Kunden. Hieraus resultierte eine außerordentliche Ergebnisbelastung in Höhe von 1,6 Mrd. €, die sich negativ auf das EBIT und das Ergebnis nach Steuern ausgewirkt hat, um den Konzern strategisch optimiert für die Zukunft aufzustellen.

Ein weiterer Fokus lag im abgelaufenen Geschäftsjahr auf der aktiven Gestaltung des Fälligkeitsprofils der finanziellen Schulden sowie auf der Liquiditätssicherung des ZF-Konzerns. ZF hat im Geschäftsjahr 2025 Schulden in Höhe von 4,7 Mrd. € zurückgeführt. Auf der Refinanzierungsseite konnte ZF rund 3,1 Mrd. € insbesondere in Form von Anleihen erfolgreich am Kapitalmarkt platzieren. Die Transaktionen haben es uns ermöglicht, die im Jahr 2026 fälligen Verbindlichkeiten nahezu vollständig vorzufinanzieren. Parallel dazu wurde ein Rückkaufangebot für ausstehende Anleihen und Schuldscheindarlehen mit einer Laufzeit bis 2026 initiiert. Diese kombinierte Vorgehensweise führte zu einer Optimierung unserer Finanzierungskosten in

2025 und soll unsere Liquiditätsposition nachhaltig stärken. Außerdem war unsere revolvierende Kreditlinie in Höhe von 3,5 Mrd. € zum Ende des Jahres vollständig ungenutzt.

Das Eigenkapital ist vor allem aufgrund des negativen Ergebnisses nach Steuern gegenüber dem Vorjahr gesunken. Die Eigenkapitalquote hat sich infolge des Rückgangs auf 13,3 % (Vorjahr: 18,9 %) verringert.

Der ZF-Konzern steht aus Sicht des Vorstands mit einer langfristig ausgerichteten und diversifizierten Finanzierungsstrategie, flüssigen Mitteln und kurzfristigen Termingeldanlagen sowie Wertpapieren in Höhe von 3,1 Mrd. € sowie ungenutzten Kreditlinien auf Konzernebene in Höhe von rund 4 Mrd. € auf einem soliden finanziellen Fundament. Insgesamt war die Geschäftsentwicklung aus Sicht des Vorstands zufriedenstellend.

ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Im Berichtsjahr war eine Anpassung der Vorjahreszahlen in der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns erforderlich. Die nachfolgenden Erläuterungen basieren auf den angepassten Werten. Für weitere Informationen verweisen wir auf die Grundlagen im Konzernanhang des Konzernabschlusses.

Ertragslage

- > **Der Konzernumsatz beträgt im Jahr 2025 38,8 Mrd. €. Der Umsatz ist aufgrund des schwierigen Marktumfelds und der im Jahr 2024 durchgeführten M&A-Transaktionen um 6 % zurückgegangen.**
- > **Die deutliche Steigerung der bereinigten EBIT-Marge ist vor allem auf die erhöhte Flexibilität der Kosten der Werke, die Fokussierung auf die nachhaltige Geschäftsentwicklung sowie das konsequente Greifen der Performance-Programme zurückzuführen.**

Konzernumsatz um 6 % gesunken

Der ZF-Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von 38.810 Mio. € (Vorjahr: 41.377 Mio. €), was gegenüber dem Vorjahr einem Umsatzrückgang um rund 2,6 Mrd. € bzw. 6,2 % entspricht. Bereinigt um negative Wechselkurs- und M&A-Effekte ergibt sich ein organisches Umsatzwachstum um ca. 0,6 %.

Entwicklung der Umsätze in den Divisionen

Der Umsatz der Division Chassis Solutions belief sich auf 9.629 Mio. € (Vorjahr: 12.000 Mio. €). Dabei ist zu berücksichtigen, dass rund 1,7 Mrd. € des Umsatzrückgangs auf den Verkauf der Produktlinie Achssysteme und Module zurückzuführen ist. Die Geschäfts-

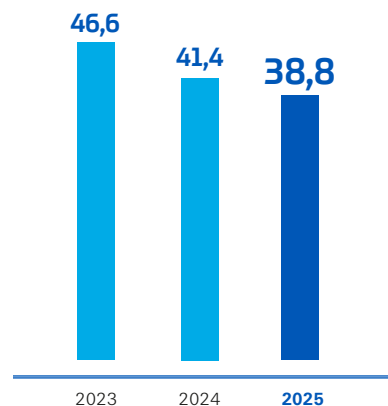


Umsatzentwicklung nach Divisionen

in Mio. €	2025	2024	Veränderung
Chassis Solutions ¹⁾	9.629	12.000	-2.371
Electrified Powertrain Technology	10.067	10.007	60
ZF Lifetec	4.664	4.790	-126
Electronics and ADAS	2.633	2.819	-186
Commercial Vehicle Solutions	7.822	7.703	119
Industrial Technology	3.237	3.280	-43
Aftermarket	3.514	3.618	-104
Corporate Functions	372	105	267
Konsolidierung	-3.128	-2.945	-183
Summe	38.810	41.377	-2.567

1) Im Jahr 2024 sind die Umsatzerlöse der veräußerten Produktlinie Achssysteme und Module anteilig für vier Monate enthalten.

G. 11 Umsatzentwicklung in Mrd. €



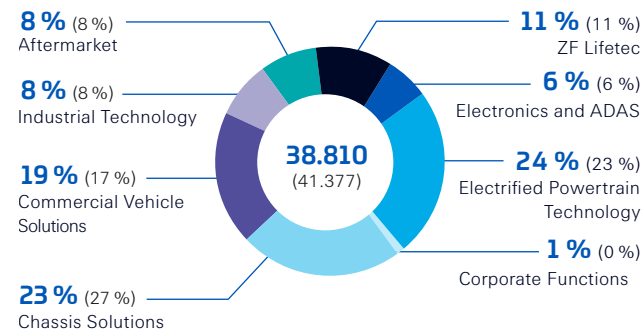
aktivitäten dieser Produktlinie wurden mit Wirkung zum 30. April 2024 in das mit Hon Hai Technology Group neu gegründete Joint Venture ZF Foxconn Chassis Modules GmbH eingebracht.

Der Umsatz der Division Electrified Powertrain Technology erhöhte sich leicht von 10.007 Mio. € im Vorjahr auf 10.067 Mio. €. Nach Bereinigung von negativen Wechselkurseffekten wuchs der Umsatz der Division um ca. 2,2 %.

ZF Lifetec weist einen leichten Umsatzrückgang insbesondere ausgelöst durch negative Wechselkurseffekte von 4.790 Mio. € auf 4.664 Mio. € aus.

Auch die Division Electronics and ADAS verzeichnete einen sowohl organisch als auch wechselkursgetriebenen Umsatzrückgang auf 2.633 Mio. € (Vorjahr: 2.819 Mio. €).

G. 12 Umsatz nach Divisionen



Vorjahreswerte in Klammern/Gesamtumsatz in Mio. €

Der Umsatz der Division Commercial Vehicle Solutions belief sich auf 7.822 Mio. € nach 7.703 Mio. € im Vorjahr, was einem Umsatzwachstum von rund 1,5 % entspricht. Bereinigt um Wechselkurseffekte beläuft sich das organische Umsatzwachstum auf ca. 4,6 %.

Im Geschäftsjahr 2025 erzielte die Division Industrial Technology einen Umsatz von 3.237 Mio. € (Vorjahr: 3.280 Mio. €). Bereinigt um Wechselkurseffekte erzielte die Division ein organisches Wachstum von ca. 1,2 %.

Auch bei der Division Aftermarket führten insbesondere negative Wechselkurse zu einem Umsatzrückgang auf 3.514 Mio. € (Vorjahr: 3.618 Mio. €).

Regionale Umsatzverteilung

Bei der Verteilung des Umsatzes nach Regionen ergab sich folgendes Bild: EMEA mit 49,6 % (Vorjahr: 46,8 %) ist unverändert die umsatzstärkste Region. Der Umsatzanteil Nordamerikas fiel leicht von 27,0 % auf

25,8 % wie auch der Anteil der Region Asien-Pazifik, der sich von 22,9 % im Vorjahr auf 21,2 % im Berichtsjahr verringerte. Die Region Südamerika weist einen Umsatzanteil von 3,4 % (Vorjahr: 3,3 %) auf.

Umsatzentwicklung nach Regionen

in Mio. €	2025	2024	Veränderung
EMEA	19.256	19.359	-103
Nordamerika	10.028	11.179	-1.151
Südamerika	1.318	1.382	-64
Asien-Pazifik	8.208	9.457	-1.249
Gesamt	38.810	41.377	-2.567

Gewinn- und Verlustrechnung

in Mio. €	2025	%	2024 ¹⁾	%
Umsatzerlöse	38.810	100 %	41.377	100 %
Umsatzkosten	-33.261	-85,7 %	-34.887	-84,3 %
Bruttoergebnis vom Umsatz	5.549	14,3 %	6.490	15,7 %
Forschungs- und Entwicklungskosten	-2.902	-7,5 %	-2.958	-7,1 %
Vertriebs- und Verwaltungskosten	-3.489	-9,0 %	-3.520	-8,5 %
Sonstige Erträge und Aufwendungen	-244	-0,6 %	-11	0 %
Beteiligungsergebnis	-4	0 %	169	0,4 %
EBIT	-1.090	-2,8 %	170	0,4 %
Finanzergebnis	-749	-1,9 %	-806	-1,9 %
Ergebnis vor Steuern	-1.839	-4,7 %	-636	-1,5 %
Ertragsteuern	-308		-423	
Ergebnis nach Steuern	-2.147	-5,5 %	-1.059	-2,6 %

1) Vorjahr angepasst

Bruttomarge von außerordentlichen Belastungen beeinflusst

Das Bruttoergebnis vom Umsatz verringerte sich umsatzbedingt von 6.490 Mio. € im Vorjahr auf 5.549 Mio. €, was einer Bruttomarge von 14,3 % (Vorjahr: 15,7 %) entspricht. Während sich aufgrund

der Performanceprogramme die Materialeinsatzquote verbessert hat und die Personalkosten deutlich reduziert wurden, belasteten Risikovorsorgen für E-Mobilitätsprojekte und insbesondere außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen in diesem Bereich die Herstellungskosten im Umfang von 1.246 Mio. €. Die Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 2.902 Mio. € (Vorjahr: 2.958 Mio. €) und betrugen damit 7,5 % vom Umsatz nach 7,1 % im Vorjahr. Schwerpunkt war die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie in Bezug auf die Stärkung der Zukunftstechnologien Elektrifizierung, Sicherheitssysteme, Vehicle Motion Control sowie die Stärkung unserer Nutzfahrzeugdivision Commercial Vehicle Solutions. Die Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen haben sich gegenüber dem Vorjahr leicht von 3.520 Mio. € auf 3.489 Mio. € reduziert und liegen bei 9,0 % vom Umsatz.

Bereinigte EBIT-Marge bei 4,5 %

Das EBIT betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr -1.090 Mio. € (Vorjahr: 170 Mio. €). Angepasst um die Aufwendungen aus der Kaufpreisallokation für Unternehmenserwerbe in Höhe von 568 Mio. €, Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 479 Mio. € sowie einem Saldo aus M&A-Aktivitäten und Sonderverhalten in Höhe von -1.791 Mio. € beträgt die bereinigte EBIT-Marge 4,5 % (Vorjahr: 3,5 %).

Die Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge konnte durch die Flexibilisierung der Kosten in den Werken sowie das Wirksamwerden der Maßnahmen aus dem implementierten Performance-Programme erzielt werden. Zusätzlich trugen die im Vergleich zum Vorjahr reduzierten F&E-Aufwendungen zur Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge bei. Diese Maßnahmen entfalten aus Sicht des Vorstands nachhaltige Wirkung auf die Ergebnisqualität und stärken die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns.

Das bereinigte EBIT ist definiert als EBIT korrigiert um Nettoeffekte aus der Kaufpreisallokation einschließlich Abschreibungen sowie aus M&A-Aktivitäten und anderen Sondersachverhalten, die als außergewöhnlich oder einmalig gelten.

Die Bereinigung der Sondersachverhalte wird stets nach externer Einschätzung der Einstufung vorgenommen. Die Korrektur erfolgt, um die aus Sicht der Gesellschaft nachhaltige Ergebnisqualität des ZF-Konzerns darzustellen. Bereinigungen werden dabei stetig anhand der beschriebenen Kriterien vorgenommen, sofern diese, ob be- oder entlastend, wesentlich das Berichtsjahr beeinflusst haben.

Die im Berichtsjahr zu bereinigenden Sondersachverhalte betreffen insbesondere Netto-Aufwendungen im Zusammenhang mit E-Mobilitätsprojekten in Höhe von 1.600 Mio. €. Neben erforderlichen außerplanmäßigen Abschreibungen auf Sachanlagen, waren insbesondere Risikovorsorgen aufgrund von Volumenreduzierungen und der nicht zufriedenstellenden Ergebnisqualität der Aufträge erforderlich.

Das Finanzergebnis in Höhe von –749 Mio. € (Vorjahr: –806 Mio. €) hat sich vor allem aufgrund eines positiven Währungs- und Sicherungsergebnisses verbessert. Die Zinsaufwendungen haben sich hingegen leicht erhöht.

Die Ertragsteueraufwendungen betragen im Jahr 2025 –308 Mio. € (Vorjahr: –423 Mio. €).

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

- > **Aktive Gestaltung des Fälligkeitsprofils und vorzeitige Refinanzierung der Fälligkeiten des Jahres 2026.**
- > **Positiver bereinigter Free Cashflow in Höhe von 1,4 Mrd. €.**

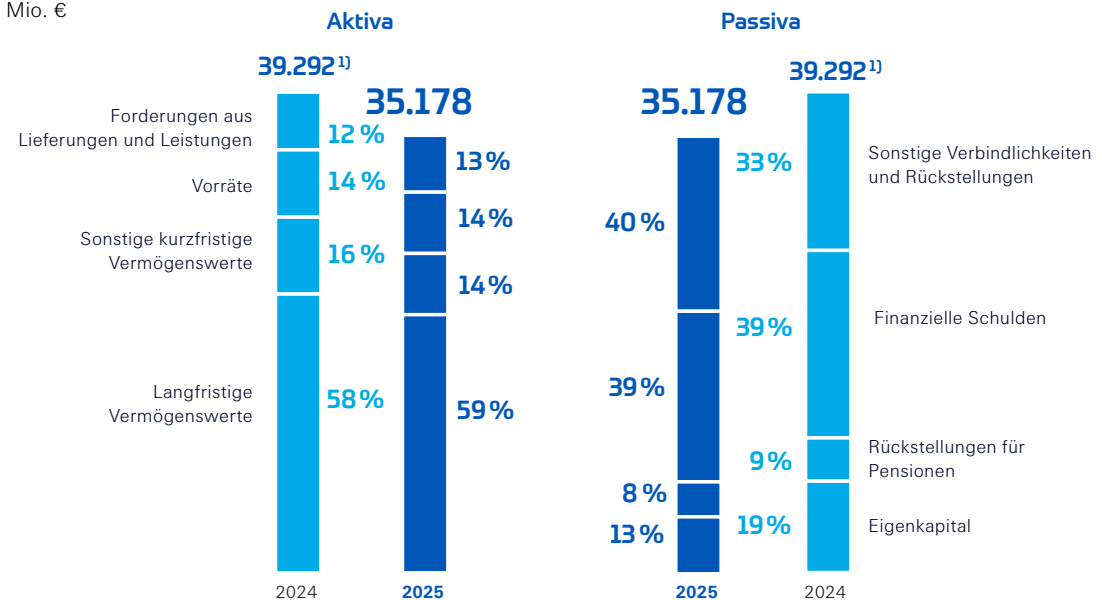
Bilanzsumme gesunken

Die Bilanzsumme verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 4.114 Mio. € auf 35.178 Mio. € (Vorjahr: 39.292 Mio. €).

Die kurzfristigen Vermögenswerte reduzierten sich um ca. 2,2 Mrd. € von 16.592 Mio. € im Vorjahr auf 14.423 Mio. €. Insbesondere verringerten sich die flüssigen Mittel und die finanziellen Vermögenswerte um ca. 1,6 Mrd. €, um Finanzschulden zurückzuführen. Die langfristigen Vermögenswerte sind vor allem aufgrund der Währungsumrechnung und Abschreibungen von 22.700 Mio. € auf 20.755 Mio. € gesunken.

G. 13 Bilanzstruktur

in Mio. €



1) Vorjahr angepasst

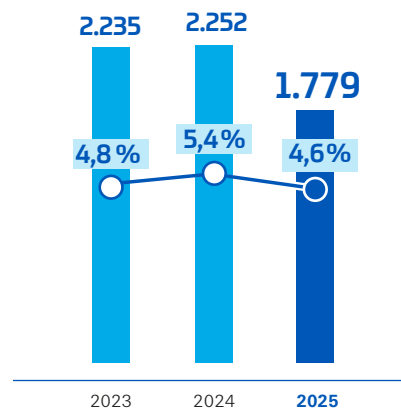
Investitionen gegenüber dem Vorjahr gesunken

Die Investitionen in Sachanlagen in Höhe von 1.779 Mio. € konzentrierten sich auf Technologiefelder der E-Mobilität, der Getriebeanwendungen (einschließlich Hybridisierungen), Achssysteme, Elektronik, Dämpfermodule, Bremsen, Lenkungen und weitere Sicherheitstechnik.

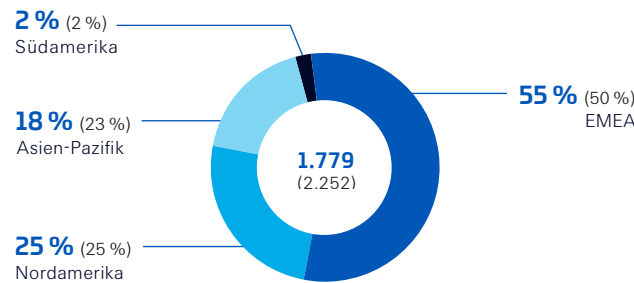
Auf Anzahlungen und Anlagen im Bau entfielen 41,7 % der Investitionen, 36,3 % auf technische Anlagen und Maschinen, 12,5 % auf Grundstücke und Bauten sowie 9,5 % auf andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung.

G. 14 Investitionen und Investitionsquote

in Mio. €/Anteil in % vom Konzernumsatz



G. 15 Investitionen nach Regionen



Vorjahreswerte in Klammern

Finanzierung frühzeitig bis ins Jahr 2027 gesichert

Die kurz- und langfristigen finanziellen Schulden beliefen sich zum 31. Dezember 2025 auf insgesamt 13.531 Mio. € (Vorjahr: 15.166 Mio. €). Ohne Berücksichtigung der Veränderung der derivativen Finanzinstrumente ergab sich gegenüber dem Vorjahr eine Reduzierung der Bruttoverschuldung um 1.701 Mio. € auf 13.364 Mio. €.

Die Finanzierungsstrategie im Jahr 2025 zielte auf die Refinanzierung und Rückführung der Fälligkeiten im Jahr 2026. Im Juni 2025 hatte ZF eine festverzinsliche Euro-Anleihe in Höhe von 1,5 Mrd. € mit einer Laufzeit von fünf Jahren unter dem Daueremissionsprogramm „Debt Issuance Program (DIP)“ ausgegeben. Es folgte eine festverzinsliche Privatplatzierung in Höhe von 165 Mio. € im Juli 2025 mit einer Laufzeit von drei Jahren und der Abschluss eines bilateralen variabelverzinslichen Darlehens in Höhe von 200 Mio. € im September 2025 mit einer Laufzeit bis Juli 2029.

Darüber hinaus erfolgte im September die Platzierung einer US-Dollar-Anleihe in Höhe von 1,5 Mrd. US Dollar, verbunden mit einem Rückkaufangebot für die im Jahr 2026 fällig werdenden Euro-Anleihen. Über das Rückkaufangebot konnten 1,2 Mrd. € vorzeitig zurückgeführt werden. Die noch verbleibenden 0,3 Mrd. € an Euro-Anleihen mit Fälligkeit im Jahr 2026 wurden über einen Par- bzw. Clean-up Call im Dezember 2025 zurückgeführt. Es verbleiben nach einer weiteren vorzeitigen Rückführung von variabel-verzinslichen Schuldscheindarlehen im Dezember 2025 rund 120 Mio. € mit einer originären Endfälligkeit im Jahr 2026.

Der Konzern war im Berichtsjahr jederzeit in der Lage seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen.

Zum Bilanzstichtag ungenutzt war der im Jahr 2022 refinanzierte syndizierte Kredit mit einem Volumen von 3,5 Mrd. € in Form einer revolvingierenden Kreditlinie. Der syndizierte Kredit hat eine Restlaufzeit bis Juli 2029.

Darüber hinaus bestand weiterhin noch ein ungezogenes Darlehen in Höhe von 425 Mio. € mit der Europäischen Investitionsbank.

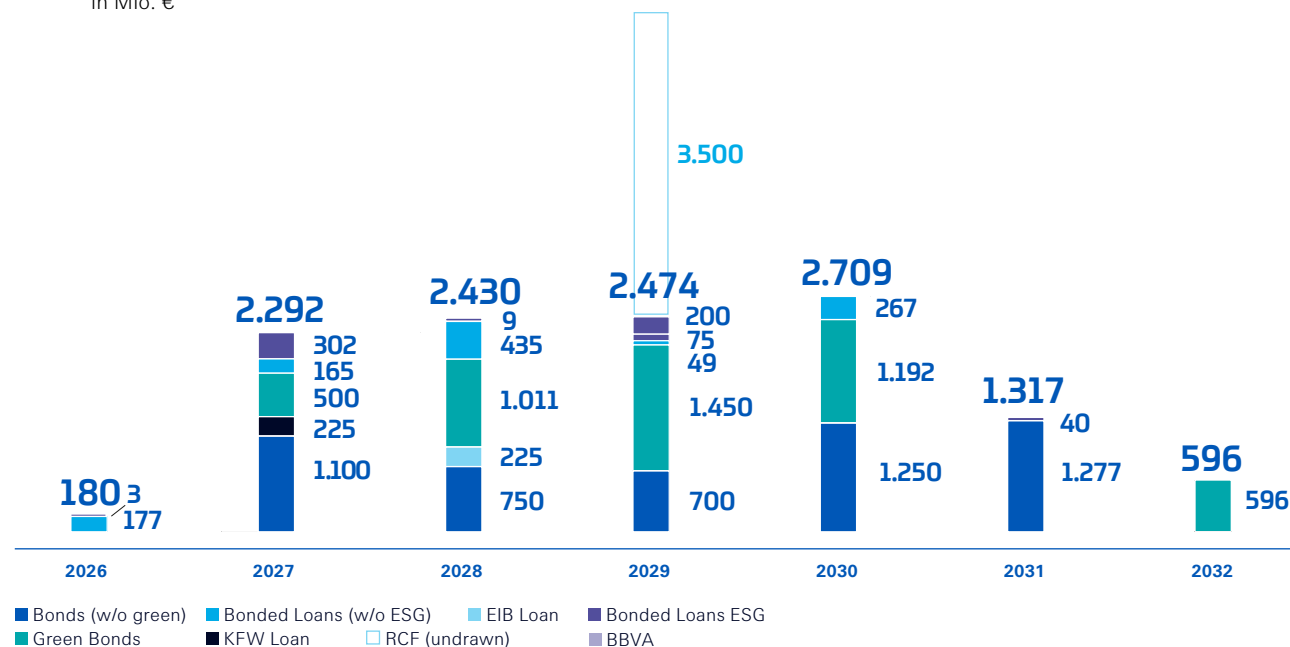
Die revolvingierende Kreditlinie, wie auch die genannten Darlehen, enthalten neben anderen Verpflichtungen eine Finanzkennzahl, zu deren Einhaltung ZF verpflichtet ist. ZF hat im Laufe des Jahres 2025 Vereinbarungen zur Anpassung der Finanzkennzahl getroffen.

Vor dem Hintergrund des Unternehmensziels der finanziellen Unabhängigkeit strebt ZF weiterhin ein stabiles Investment Grade Rating an. Zum Bilanzstichtag verfügte ZF über Unternehmens- bzw. Anleiheratings von Ba2 mit negativen Ausblick von Moody's bzw. BB- mit stabilen Ausblick von Standard & Poor's.

Die Rückstellungen für Pensionen haben sich insbesondere aufgrund der Zinssatzanpassung in Deutsch-

G. 16 Fälligkeitsprofil

in Mio. €



land auf 2.900 Mio. € im Vergleich zu 3.509 Mio. € im Vorjahr reduziert.

Die sonstigen Rückstellungen haben sich von 2.194 Mio. € auf 3.748 Mio. € insbesondere aufgrund der Bildung von Risikovorsorgen im Zuge der im Berichtsjahr erfolgten Anpassungen und Kündigungen von E-Mobilitätsprojekten erhöht.

Das Konzern-Eigenkapital betrug zum Bilanzstichtag 4.676 Mio. € (Vorjahr: 7.428 Mio. €). Dem negativen Ergebnis nach Steuern und dem negativen Ergebnis

aus der Währungsumrechnung wirken versicherungsmathematische Gewinne aus der Bewertung der Pensionen entgegen. Auch der Verkauf von Anteilen an einem indischen Tochterunternehmen und unrealisierte Gewinne aus Finanzinstrumenten haben sich positiv auf das Eigenkapital ausgewirkt. Im Berichtsjahr wurden Gewinnausschüttungen an die Anteilseigner der ZF Friedrichshafen AG in Höhe von 41 Mio. € und an Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss in Höhe von 117 Mio. € vorgenommen. Unter Berücksichtigung

des Rückgangs der Bilanzsumme beträgt die Eigenkapitalquote 13,3 % (Vorjahr: 18,9 %).

Bereinigter Free Cashflow bei 1,4 Mrd. €

Der Finanzmittelfonds des Berichtsjahres beträgt unter Berücksichtigung von Wechselkurs- und konsolidierungskreisbedingten Veränderungen zum Jahresende 2.790 Mio. € (Vorjahr: 3.372 Mio. €).

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit beträgt 2.511 Mio. € nach 1.721 Mio. € im Vorjahr. Die deutliche Steigerung resultiert im Wesentlichen aus der Verbesserung des Net Working Capitals sowie geringeren Ertragsteuerzahlungen.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit beläuft sich auf -469 Mio. € (Vorjahr: -2.678 Mio. €). Die Veränderung resultiert vor allem aus dem Zahlungsmittelzufluss fälliger Termingeldanlagen, die zur Rückführung von Finanzschulden verwendet wurden. Weiterhin haben sich auch die Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen um 492 Mio. € gegenüber dem Vorjahr reduziert.

Der Free Cashflow beträgt 2.042 Mio. € (Vorjahr: -957 Mio. €). Der um Zahlungsmittelzu- bzw. -abflüsse im Zusammenhang mit M&A-Aktivitäten, Wertpapieren und Geldmarktanlagen bis 12 Monate bereinigte Free Cashflow beträgt 1.371 Mio. € (Vorjahr: 305 Mio. €).

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr -2.441 Mio. € gegenüber 675 Mio. € im Vorjahr und ist maßgeblich von der Rückführung von Finanzschulden beeinflusst. Der Saldo aus Tilgungen und Neuaufnahmen von Finanzschulden beträgt -1.513 Mio. € (Vorjahr: 1.220 Mio. €).

Die Nettofinanzposition verringerte sich entsprechend um 250 Mio. € und betrug zum Bilanzstichtag – 10.217 Mio. € (Vorjahr: – 10.467 Mio. €). Sie berechnet sich aus den kurz- und langfristigen finanziellen Schulden ohne derivative Finanzinstrumente abzüglich flüssiger Mittel sowie Wertpapieren und Geldmarktanlagen bis zu zwölf Monaten, die in den finanziellen Vermögenswerten geführt sind.

Kapitalflussrechnung

in Mio. €	2025	2024
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	2.511	1.721
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	– 469	– 2.678
Free Cashflow	2.042	– 957
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	– 2.441	675
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	– 399	– 282
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	3.372	3.637
Sonstige Veränderungen des Finanzmittelfonds	– 183	17
Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres	2.790	3.372

Chancen und Risiken

- > **Risiken werden im Rahmen unseres Enterprise Risk Management (ERM)-Systems dort gemangt, wo sie entstehen.**
- > **Den Transformationsrisiken begegnen wir mit der Fokussierung auf Schlüsseltechnologien, strategische Partnerschaften und die Stärkung unserer Kernkompetenzen.**
- > **Geopolitische Konflikte sowie Anpassungen der Handels- und Zollpolitik können weiterhin Lieferketten belasten und die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen.**
- > **Nachhaltigkeit und Digitalisierung eröffnen uns neue Geschäftsfelder – von Kreislaufwirtschaft und grünem Stahl bis hin zu Software-Plattformen für das Software-Defined Vehicle.**

ORGANISATION DES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Risiken umfassen für ZF sämtliche intern und extern auftretende Ereignisse oder Entwicklungen, die zu einer negativen Abweichung von der Geschäftsplanung führen, wohingegen Chancen zu einer positiven Zielabweichung führen können.

Unser Risikomanagementsystem bezieht über etablierte Prozesse und Verantwortlichkeiten alle Säulen der Matrixorganisation des ZF-Konzerns, bestehend aus Zentralfunktionen, Divisionen und Regionen, mit ein. Ziel ist es, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und Maßnahmen einzuleiten, um Risiken zu bewältigen und Chancen zu realisieren.

Das Konzernrisikomanagement stellt als Governance- und Assurance-Funktion auf Gruppenebene Strukturen und Methoden für die Umsetzung des ERM-Prozesses bereit. Die bestehende ERM-Richtlinie ist an alle Mitarbeiter gerichtet.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem trägt der Vorstand. Dieser informiert den Prüfungsausschuss sowie den Aufsichtsrat mindestens viermal jährlich umfassend über die Chancen- und Risikosituation des ZF-Konzerns und die jeweiligen eingeleiteten und geplanten Steuerungsmaßnahmen. Der

Konzernrisikobericht ist Bestandteil des integrierten Governance, Risk & Compliance (GRC)-Berichts.

Auf Konzernebene ist das funktionsübergreifende Risikokomitee unter Vorsitz des Finanzvorstands dafür verantwortlich, regelmäßig sowie bei Bedarf ad hoc die ZF-Risikolage zu bewerten und ihre aktive Steuerung sicherzustellen. Ebenso gehört die kontinuierliche Weiterentwicklung von Corporate-Governance-Aspekten im Rahmen des GRC-Ansatzes zu den wesentlichen Aufgaben des Komitees.

G. 17 Risikomanagement bei ZF



Der Prüfungsausschuss befasst sich im Rahmen seiner Überwachungspflicht mit der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems. Der internen Revision obliegen unter anderem die regelmäßige Prüfung und Bewertung der Effektivität des Risikomanagementsystems einschließlich der Umsetzung der zugrunde liegenden ERM-Richtlinie. Zusätzlich beurteilt der vom Aufsichtsrat beauftragte Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Jahres- bzw. Konzernabschlussprüfung, ob der Vorstand geeignete Maßnahmen zur Einrichtung eines Überwachungssystems getroffen hat, um bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Erkenntnisse aus diesen regelmäßigen Überprüfungen fließen in die kontinuierliche Weiterentwicklung des ERM, einschließlich unserer Risikokultur und Risikostrategie, ein.

Mindestens vierteljährlich und bei Bedarf ad hoc erfolgt eine Identifikation und Berichterstattung der operativen und strategischen Risiken innerhalb der Matrixorganisation. Bei der Risikoidentifikation unterstützt der konzernweit gültige ZF-Risikokatalog, der einem regelmäßigen Review durch die GRC Manager in den Zentralfunktionen, Divisionen und Regionen unterliegt. Die Risikokategorien dieses Katalogs erstrecken sich über die gesamte Wertschöpfungskette unseres Unternehmens.

Die Risiken werden präferiert quantitativ bewertet, differenziert nach Brutto- (vor Risikobehandlung) und Nettoschadensausmaß (nach Risikobehandlung) sowie der Angabe einer Eintrittswahrscheinlichkeits-Bandbreite (%). Durch die Möglichkeit der qualitativen Risikoeinschätzung mittels unserer GRC-Consequence-Matrix werden auch (noch) nicht oder nur schwer quantifizierbare Risiken in unserer Risikolandschaft berücksichtigt und gemanagt.

Für den Konzern wesentliche Risiken werden über vom Vorstand festgelegte Schwellenwerte, bezogen auf

erwartetes Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit, für die Konzernberichterstattung identifiziert. Chancen beziehen wir dann mit ein, wenn sie in einem unmittelbaren sachlichen Zusammenhang mit einem Risiko stehen.

Zur Behandlung eines Risikos leitet der jeweils verantwortliche Risk Owner Maßnahmen ab, die in einer zentralen Risikodatenbank dokumentiert und nachgehalten werden. Interdependenzen zwischen Einzelrisiken sowie Aggregationseffekte werden berücksichtigt. Die mittels Monte-Carlo-Simulation aggregierte Risikolandschaft von ZF wird der Risikotragfähigkeit von ZF gegenübergestellt.

ERLÄUTERUNG WESENTLICHER RISIKEN

Nachstehend werden jene Risiken beschrieben, die wir nach aktueller Einschätzung als wesentlich für die zukünftige Entwicklung unseres Konzerns einstufen. Die Berichterstattung bezieht sich grundsätzlich auf ein Jahr.

Markt und Kunde

Als global operierender Konzern sehen wir uns grundsätzlich standort-, länder- und regionalspezifischen Risiken ausgesetzt, die sich unter anderem aus volkswirtschaftlichen, geopolitischen sowie innenpolitischen Entwicklungen ergeben und sowohl die Absatz- als auch die Beschaffungsseite betreffen.

Vor allem das schwache Wirtschaftswachstum, die Rezessionsgefahr in einigen Ländern sowie volatile Gesetzgebungen und damit verbundene unsichere Rahmenbedingungen können sich kurz- und mittelfristig negativ auf die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen auswirken. Dies erschwert die Prognose unserer Absatzmengen und birgt das Risiko

von Unterauslastungen unserer Produktionsstätten. Sollten hingegen die Märkte schneller wachsen als erwartet, könnte es zu Kapazitätsengpässen kommen, die dazu führen, Kundenabrufen nicht vollumfänglich nachkommen zu können. Unser implementiertes Frühwarnsystem in der Logistik sowie eine bedarfsorientierte Produktionsplanung im Austausch mit den Kunden ermöglichen es uns, flexibel auf Nachfrageschwankungen zu reagieren.

Die Automobilindustrie bildet einen bedeutenden Kundenkreis für ZF und steht weltweit, vor allem aber in Deutschland und Europa, vor großen Herausforderungen. Strenge Umweltauflagen und Nachhaltigkeitsziele, Diskussionen um das zeitliche Ende des Verbrennungsmotors sowie angekündigte oder bereits geltende Fahrverbote sind wesentliche Unsicherheitsfaktoren für die gesamte Automobilbranche. Dies führt zu Änderungen im Konsumverhalten, was sich auch in stagnierenden globalen Fahrzeugverkäufen zeigt. Wir erwarten, dass sich der Anteil von Hybrid- und reinen Elektrofahrzeugen weiterhin regional stark differenziert entwickelt, während der Übergang zur Elektromobilität langsamer verläuft als erwartet. ZF passt seine Produkte und Komponenten im Antriebsstrang an Marktbedingungen an und verfolgt im klassischen Pkw- und Nkw-Bereich keine Neuentwicklungen mehr, die ausschließlich für Fahrzeuge mit reinen Verbrennungsmotoren geeignet sind.

Wir beobachten zunehmend den Ausbau dedizierter Marktzugangsbarrieren weltweit. Länder wie die USA und Mexiko haben Zölle auf ausgewählte Importe, z. B. Stahl und Aluminium, erhöht, um die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Industrie zu stärken. Die Europäische Union dagegen hat die Zölle auf batteriebetriebene Elektrofahrzeuge aus China angehoben, zum Ausgleich staatlicher Subventionierungen von chinesischen OEMs. Diese protektionistischen Maßnahmen

erschweren den internationalen Handel und können das Marktwachstum sowie das Konsumverhalten aufgrund höherer Produktpreise negativ beeinflussen.

Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen führen zu Umverteilungen bei Kunden sowie Wettbewerbern. Weltweite Volumenverlagerungen nehmen zu – vor allem hin zu chinesischen Autoherstellern und Zulieferern. Da diese durch ihre Industrialisierungs- und Expansionsstrategie in Europa technologisch wettbewerbsfähiger und gleichzeitig günstiger werden, könnte dies die Marktposition von ZF langfristig über mehrere Branchen hinweg schwächen. Durch Marktforschungsaktivitäten und kontinuierliche Beobachtung der Absatzmärkte streben wir an, Veränderungen in den Marktstrukturen frühzeitig zu erkennen und damit einhergehenden Absatzrisiken proaktiv entgegenzuwirken. Lokalisierungsanalysen in bestimmten Märkten helfen uns dabei, fokussiert und nachhaltig Neugeschäfte abzuschließen.

Risiken ergeben sich auch aus dem Anlauf neuer Produkte und dem Durchbruch disruptiver Technologien. Als Zulieferer sehen wir uns mit hohen Investitionen und erheblichem Kostendruck konfrontiert, was bei gleichzeitig knappen Ressourcen ein stringentes Kostenmanagement zum Ausgleich von Preisreduzierungen erfordert. Gelingt uns dies nicht, kann sich dies wesentlich auf die Profitabilität von Kundenprojekten auswirken. Dabei bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit von langfristigen Kundenverträgen, bei denen der Beginn der Serienbelieferung in der Zukunft liegt. Diese resultieren im Wesentlichen aus Annahmen zur Weitergabe von Kostensteigerungen sowie zur Umsetzung von Kosten- und Preisoptimierungen. Hiervon liegt ein Teil der Annahmen außerhalb unseres direkten Einflussbereiches.

Unser Portfoliomanagementansatz ermöglicht es uns, dass wir uns auf Technologien konzentrieren, die unse-

re führende Position stärken. Dabei hilft uns ein Netz aus Partnerschaften und Beteiligungen. Grundsätzlich arbeiten wir mit gezielten Diversifizierungsmaßnahmen auch an der Reduzierung unserer Abhängigkeit vom Automobilgeschäft.

Sich verändernde politische Rahmenbedingungen, strukturelle Defizite und der Wirtschaftseinbruch in einigen Ländern können zu Umsatzrückgängen und Zahlungsausfällen führen. Unter diesen Rahmenbedingungen beobachten wir auch verstärkte Liquiditätsprobleme auf Kundenseite. Im Berichtsjahr zeigte überdies ein Cybervorfall bei einem Kunden, dass Abrufverzögerungen und Umsatzverschiebungen aufgrund von Cyberangriffen bei Kunden relevante Risiken für uns darstellen.

Neben den Aktivitäten in den klassischen Märkten wollen wir uns weiterhin aktiv in bisher unterrepräsentierten Märkten positionieren, um Absatzchancen aus möglichen Wachstumsimpulsen sowie Diversifikation zu realisieren. So kann ZF Marktschwächen einzelner Regionen mit Volumenverlagerungen in andere Märkte ausgleichen.

Einkauf, Lieferanten und Lieferkette

Die Beschaffungsmärkte standen auch 2025 unter Druck. Steigende geopolitische Spannungen, gewalttätige Auseinandersetzungen sowie eine Ausdehnung bereits bestehender Konflikte zwischen einzelnen Ländern und Regionen können zu weiteren Belastungen für den ZF-Konzern führen. Wir beobachten die aktuellen Entwicklungen im Nahost-Konflikt genau. Aufgrund des fortbestehenden Risikos für internationale Handelsrouten, z. B. temporärer Sperrungen zentraler Seewege, kann es zu Umleitungen und verlängerten Transitrouten zwischen Asien und Europa kommen, was die Frachtkosten erhöht. Mittels Verhandlungen

mit Frachtführern und Kunden versuchen wir, das Risiko möglichst zu minimieren. Bereichsübergreifende Taskforces und Arbeitskreise verfolgen eng die Situation in den Krisenregionen und leiten entsprechende Maßnahmen ab, um weiterhin die Aufrechterhaltung von Lieferungen und den Schutz unserer Beschäftigten zu gewährleisten sowie regelkonforme Geschäftstätigkeiten und, wo relevant, die Einhaltung internationaler Sanktionen sicherzustellen. Darüber hinaus beobachten wir weiterhin das wirtschaftliche und sicherheitspolitische Konfliktpotenzial zwischen den USA und China, einschließlich potenzieller wechselseitiger Sanktionen, die den internationalen Warenverkehr gefährden. In diesem Zusammenhang analysieren wir laufend mögliche Implikationen aus Regierungsentscheidungen auf unsere Geschäftstätigkeit, z. B. im Bereich Steuern sowie bei den Handels- und Zollvorschriften, um auf dynamische Entwicklungen schnell reagieren zu können. Entsprechende Maßnahmen werden direkt in den dezentralen Strategien und Prozessen berücksichtigt. Auf der Basis von Szenarioanalysen leiten wir bei Bedarf Maßnahmen zum Erhalt robuster Lieferketten und zur Vermeidung kritischer Abhängigkeiten ab.

Entsprechend der ZF-Einkaufsstrategie sollen Rohstoffe und Komponenten von einer Vielzahl unterschiedlicher Lieferanten in verschiedenen Regionen bezogen werden. Dennoch kann die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten nicht immer vermieden werden. Lieferverzögerungen und -ausfälle (z. B. aufgrund von Naturkatastrophen, Cyberangriffen auf oder finanzieller Schwierigkeiten von Lieferanten bis hin zu deren Insolvenz) sowie die Folgen von Streiks oder unzureichender Lieferqualität können bei uns zu Produktions- und Lieferunterbrechungen führen. Rückläufige Volumina, gestiegene Einkaufspreise und Kosten in den letzten Jahren kombiniert mit eingeschränkten Möglichkeiten der Weitergabe dieser gestiegenen Kosten in der Wert-

schöpfungskette belasten vor allem mittelständische Unternehmen in Europa. Im Bereich Produktionsmaterial trifft dies vor allem Gusslieferanten.

Im Bereich Guss soll das Risiko von Betriebsunterbrechungen mit der Umsetzung einer neuen, ganzheitlichen ZF-Guss-Strategie begrenzt werden. Experten des Financial Risk Managements prüfen und koordinieren darüber hinaus Unterstützungsleistungen für kritische Lieferanten.

Das Supplier Risk Management arbeitet systematisch daran, Lieferunterbrechungen aufgrund von finanzieller Instabilität und/oder Markteinführungs-, Qualitäts- und Logistikproblemen bei Lieferanten zu vermeiden. Durch das Aufzeigen von Lieferalternativen versuchen wir, unsere Beschaffungsrisikoposition möglichst auf ein Minimum zu reduzieren. Um das Risiko erfolgreicher Cyberangriffe zu reduzieren, sind Lieferanten, die Zugriff auf vertrauliche und sensible ZF-Informationen haben, verpflichtet, den Nachweis über ein effektives Informationssicherheitsmanagementsystem nach dem Trusted Information Security Assessment Exchange (TISAX) oder gemäß ISO/IEC-27001-Standard zu erbringen. Die erforderliche TISAX-Assessment-Stufe richtet sich dabei nach der Einstufung der durch den Lieferanten verarbeiteten oder übermittelten Informationen. Je nach Sensibilität der Daten sind entsprechend höhere TISAX-Label für Vertraulichkeit erforderlich, um sicherzustellen, dass angemessene technische und organisatorische Schutzmaßnahmen implementiert sind. Für Lieferanten, deren Leistungen Auswirkungen auf die Verfügbarkeit kritischer ZF-Informationen, -Systeme oder -Services ist zusätzlich der Nachweis eines gültigen TISAX-Labels mit erweiterten Verfügbarkeitsanforderungen erforderlich.

ZF begegnet den Herausforderungen der Beschaffungsseite mit der kontinuierlichen Beobachtung der Märkte über eine spezielle zentrale Abteilung (Raw

Material Intelligence), die sich bezüglich der Preisentwicklungen im Rohstoff- und Energiesektor in enger Abstimmung mit Vertretern der Einkaufsabteilungen befindet. Zudem besteht ein enger Austausch zwischen dem Einkauf und den Lieferanten und Kunden, was die Veränderung von Lieferketten angeht. Insgesamt haben sich die Energie- und Rohstoffnotierungen im Jahr 2025 spürbar entspannt. Der Nahost-Konflikt birgt jedoch das Risiko, dass die Preise insbesondere für fossile Energieträger wieder steigen. Die Abhängigkeit von einzelnen Halbleiterlieferanten birgt weiterhin erhebliche Risiken. Ein Lieferstopp bei einem strategisch wichtigen Zulieferer verdeutlicht die Notwendigkeit einer konsequenten Diversifizierung und eines effektiven Supply Chain Risk Managements. Zusätzlich stellen Exportbeschränkungen, z.B. seitens China auf Seltene Erden, Risiken für die globale Lieferketten dar. Über eine geeignete Engpasssteuerung sollen negative Auswirkungen reduziert und im Idealfall vermieden werden. Steigende Kosten für Produkte und Bauteile müssen durch Produktivitätssteigerungen, Realisierung von Synergien oder Verteilung auf die vor- und nachgelagerte Lieferkette kompensiert werden. Gelingt dies nicht, drohen preisbedingte Nachfragerückgänge sowie Profitabilitätsverluste.

Forschung und Entwicklung einschließlich Qualität

Insbesondere unser Geschäft in der Automobilindustrie unterliegt Marktentwicklungen und technischen Trends, auf die wir schnell und innovativ reagieren müssen. Dies birgt für uns operative und strategische Entwicklungs- und Technologierisiken, z. B. im Bereich Elektromobilität, Digitalisierung oder Vehicle Motion Control. Chancen und Risiken ergeben sich auch aus der zunehmenden Sensibilisierung der Märkte für ESG-Aspekte sowie aus verschärften oder bevorstehenden neuen Vorschriften zur Begrenzung potenziell negativer Auswirkungen unserer

Geschäftstätigkeiten und Produkte auf die Umwelt. Die Erwartungen unserer Kunden hinsichtlich neuer Technologien und Nachhaltigkeit erfordern eine flexible und schnelle Anpassung der Produktentwicklung, was meist mit hohen Investitionen verbunden ist. Sollten wir aufgrund externer oder interner Faktoren unsere notwendigen Investitionen in Schlüsseltechnologien und Kapazitäten nicht im erforderlichen Umfang tätigen können, könnte dies die Entwicklung neuer Produkte und unsere Wettbewerbsposition nachteilig beeinflussen. Diesen Transformationsrisiken begegnen wir unter anderem mit der (Re-)Fokussierung auf unsere Stärken und Kernkompetenzen. So reduzieren wir beispielsweise unsere Abhängigkeit von einzelnen Antriebstechnologien. Dies führt dazu, dass ein wesentlicher Teil unseres Produktportfolios in Fahrzeugen sowohl mit Verbrennermotor als auch mit Elektroantrieb Anwendung findet und sich unser Umsatz mit diesen Produkten analog zum Markt entwickelt.

Darüber hinaus setzen wir auf den Aufbau strategischer Partnerschaften. Um konzernweit Synergien in der Entwicklung zu heben, verfolgen wir das Baukastenprinzip und operieren divisionsübergreifend über agile Competence Centers und Globale Tech Centers. Hierdurch können wir sowohl externe als auch interne Kunden bei allen Anwendungen bedarfs- und marktgerecht mit Systemlösungen unterstützen.

Sowohl der Produktentwicklungs- als auch der Produktoptimierungsprozess sind grundsätzlich mit vielfältigen Risiken verbunden. Zu diesen zählen mögliche zeitliche Verzögerungen, die im schlimmsten Fall den Start of Production (SOP) von Produkten unserer Kunden gefährden, sowie Kostenüberschreitungen, insbesondere in längeren Entwicklungsprojekten. Ferner ergeben sich Risiken aus möglichen Verletzungen von geistigem Eigentum (Intellectual Property) sowie (Cyber-)Risiken im Kontext vernetzter Produkte und

eines verstärkten Einsatzes von Künstlicher Intelligenz - sowie Cloud-Lösungen.

Wir tragen die Verantwortung für unsere Produkte und somit auch für die Auswirkungen ihres Einsatzes auf die Gesellschaft, unsere Geschäftspartner und die Umwelt. Nicht-konforme intern oder extern bezogene Bauteile oder Funktionen können zu zeit- und kostenintensiven Behebungsmaßnahmen sowie zu Rückrufen und damit verbundenen Einbußen bei Kunden- und Marktakzeptanz führen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele unserer Produkte wichtige Komponenten darstellen, die zur Gesamtsicherheit, Haltbarkeit und Leistungsfähigkeit der Endprodukte unserer Kunden beitragen. Für Produkte, die nicht den Kundenspezifikationen entsprechen oder (vermeintlich) Fehlfunktionen aufweisen, können für ZF über Gewährleistungs- und Produkthaftungsansprüche Prozesse, Verfahren und somit wesentliche Kosten entstehen.

Wir streben nach höchster Qualität. Dieses Ziel ist in der konzernweit gültigen Qualitätsstrategie „ZF DNA of Quality“ verankert. ZF betreibt ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach IATF 16949 mit standardisierten Qualitätskontrollen sowie regelmäßig optimierten Prozessabläufen, da wir unsere Produktqualität trotz steigender Produktkomplexität auf höchstem Niveau halten möchten. Durch die enge Kooperation zwischen dem zentralen Qualitätsteam, dem Qualitätsmanagement der Divisionen und der zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilung sollen Qualitätsprobleme frühestmöglich erkannt und die damit einhergehenden Risiken zeitnah adressiert sowie mitigiert werden. Überdies hat ZF ein Product Safety and Regulatory Office installiert und betreibt ein umfassendes Product-Compliance-Managementsystem zur Erfassung, Interpretation und Erfüllung technischer gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, die für die ZF-Produkte relevant sind.

Cyber Security einschließlich Information Security

Wir sind im Hinblick auf unsere Geschäfts- und Produktionsprozesse sowie Produkte und Dienstleistungen in hohem Maße von IT-Systemen und -netzwerken abhängig. Diese Systeme und die Produkte an sich sind aufgrund zunehmender Vernetzung grundsätzlich Risiken von Cyberangriffen sowie anderweitigen Störungen und Ausfällen ausgesetzt. Mit den steigenden geopolitischen Spannungen erwarten wir darüber hinaus eine Zunahme von gezielten, teils staatlich geförderten Cyberattacken auf kritische Infrastruktur in Unternehmen weltweit, einschließlich ZF. Diese Bedrohungslage hat sich im Berichtsjahr weiter verschärft und könnte Produktionsausfälle und Datenverlust verursachen. Als eine grundlegende Maßnahme betreibt ZF ein umfassendes Bedrohungs- und Schwachstellenmanagement. Mit unserer ganzheitlichen Cyber-Sicherheitsstrategie verfolgen wir das Ziel, Menschen und deren Vermögenswerte, geschäfts- und personenbezogene Informationen und Daten sowie die physischen und immateriellen Vermögenswerte von ZF zu schützen. Ein integriertes und nach ISO 27001 ausgerichtetes Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) berücksichtigt neben der IT auch die Themen Entwicklung, Produktion, Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit sowie rechtliche und kundenbezogene Anforderungen. Unser ISMS wird auf Konzern- und Standortebene regelmäßig durch unabhängige Stellen überprüft.

Durch technische und organisatorische Maßnahmen schützen wir die Datenströme und -verarbeitung in unserer Infrastruktur sowohl on-premise (vor Ort betrieben) als auch off-premise (z. B. in der Cloud). Unsere Sicherheitskultur stellt ein zentrales Element der Widerstandsfähigkeit von ZF dar. Aus diesem Grund führen wir weltweit regelmäßig Sensibilisierungsmaßnahmen, wie z. B. unsere Security-Awareness-

Kampagnen, Phishing-Simulationen sowie verpflichtende Schulungen unserer Mitarbeiter durch. Partner und Zulieferer, die mit ZF-Informationen umgehen, werden zur Berücksichtigung unserer Sicherheitspolitik und zum Nachweis eines effektiven ISMS verpflichtet. Zur Überwachung der globalen Cyber-Sicherheitslage ziehen wir interne und externe Informationsquellen heran. Für Sicherheitsvorfälle sind Alarmierungsprozesse und ein Krisenmanagement etabliert, die uns eine sofortige Reaktion auf Notfallsituationen mit zugehörigen Notfallplänen und definierten Krisenteams ermöglichen. Die Funktionsfähigkeit dieser Prozesse wird regelmäßig überprüft. Ein bereichsübergreifendes „Cyber Security Advisory and Decision Panel“ überwacht und steuert dabei über alle Risikokategorien hinweg die ZF-Cyber-Risikosituation.

Aufgrund der inzwischen starken Vernetzung und Digitalisierung der Fahrzeuge liegt ein besonderer Fokus in der Produktentwicklung auf der Umsetzung des internationalen Standards ISO/SAE 21434 zur Cyber Security in Fahrzeugen. Unsere Cyber-Security-Entwicklungsprozesse erfüllen diese Norm und bilden somit ein Cyber-Security-Managementsystem, das es unseren Kunden ermöglicht, ihre Fahrzeuge nach der verbindlichen Regelung UNECE R 155 zu homologieren. Ein zentrales Team von Cyber-Security-Assessoren wurde eingerichtet, um Produktfreigaben zu unterstützen. Zudem beobachtet ein sogenanntes Red Team die automobilspezifische Bedrohungslage und leitet Reaktionen auf mögliche Security-Vorfälle ein. Parallel dazu arbeitet ein sogenanntes Blue Team zentral an der Vorentwicklung für neu aufkommende Technologien. Das Product-Cyber-Security-Managementsystem wurde im Jahr 2023 nach dem Standard Vehicle Cyber Security Audit (VCSA) erfolgreich zertifiziert. Zudem bereitet sich ZF auf die Einführung des Cyber Resilience Acts vor, der Cyber Security für Produkte mit digitalen Elementen fordert und in Stufen bis 2027 verbindlich sein wird.

Finanzen

Im Rahmen eines zentralen Finanzrisikomanagements überwachen und steuern wir Liquiditäts-, Währungs-, Zinsänderungs-, Kontrahenten- sowie Ausfallrisiken zur Sicherung der finanziellen Stabilität unseres Konzerns. Für die Bewertung und den konkreten Umgang mit den einzelnen Risikoarten bestehen Vorgaben. Soweit erforderlich, sichern wir Finanzrisiken unter Nutzung entsprechender Instrumente ab. Insbesondere zur Steuerung des Zins- und Währungsrisikos setzen wir, wo möglich und sinnvoll, derivative Finanzinstrumente ein. Währungsrisiken werden bei ZF mit einem standardisierten Modell zur Absicherung von Grundgeschäften in fremder Währung und einer einheitlichen Systemlandschaft gesteuert und gesichert.

Hohe Referenzzinssätze in für uns relevanten Währungen sowie hohe Risikoaufschläge (Spreads) in Kombination mit einer höheren Bruttoverschuldung können zu einem Anstieg der Zinsaufwendungen führen. Im Berichtsjahr wurden Maßnahmen ergriffen, die in Zukunft von Vorteil sein können, z. B. eine frühzeitige Refinanzierung zur Sicherung von Refinanzierungszinssätzen und gleichzeitig vorzeitige Rückführung der Fälligkeiten aus dem Jahr 2026 zur Reduktion der Zinsbelastung.

Die Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der damit verbundene signifikante Rückgang der Kundennachfrage hat sich in der Vergangenheit negativ auf unsere Ergebnis- und Cashflow-Positionen ausgewirkt, was eine Anpassung der Ratings sowie der Warenkreditversicherer-Gradings zur Folge hatte. Dies könnte für ZF eine Verteuerung der Refinanzierung und einen erschwerten Zugang zum Kapitalmarkt mit sich bringen. Nichtsdestotrotz zeigten die Kapitalmarkttransaktionen im Berichtsjahr erneut ein großes Interesse der Investoren an ZF und unterstreichen die Fähigkeit von ZF, anstehende Fälligkeiten

am Kapitalmarkt erfolgreich zu refinanzieren und die Finanzierung langfristig abzusichern.

Ein aktives Cash- und Kostenmanagement hilft uns, unsere Liquiditätssituation zu stabilisieren. So steht ein revolvingender Kredit über 3,5 Mrd. € weiterhin vollständig als Liquiditätsreserve zur Verfügung. Darüber hinaus trägt ein zentrales Cash-Pooling mit ausreichend liquiden Mitteln und fristenkongruent zugesagten Kreditlinien zur notwendigen finanziellen Flexibilität bei.

Die Bankdarlehen der EIB und KfW sowie die revolvingierende Kreditlinie enthalten neben anderen Verpflichtungen einen Financial Covenant, der über alle Quartale hinweg eingehalten werden muss. Eine Verletzung dieser Finanzkennzahl hätte zur Folge, dass die Kreditgeber bei entsprechender Inanspruchnahme die sofortige Rückzahlung der Finanzierungen verlangen bzw. die Kreditlinie kündigen könnten. Durch die durchgeführten Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und die Anpassung der Finanzkennzahl konnte die ZF Friedrichshafen AG im Jahr 2025 jederzeit und auch zum Bilanzstichtag den Financial Covenant einhalten. Aus heutiger Sicht geht ZF nicht davon aus, dass diese Verpflichtungen zukünftig verletzt werden.

Um das Kontrahentenrisiko im Finanzbereich zu reduzieren, arbeiten wir nur mit Banken erstklassiger finanzieller Stabilität und im Rahmen festgelegter Limits zusammen. Die Bonität unserer Lieferanten und Kunden wird kontinuierlich überprüft.

Weitere Risiken bestehen darin, Wertminderungen auf Vermögenswerte vornehmen zu müssen. Entwickeln sich Unternehmensbeteiligungen oder Geschäftsbereiche nachhaltig nicht entsprechend der von uns zugrunde liegenden Geschäftsplanung, könnten wir zu wesentlichen bilanziellen Abwertungen gezwungen sein.

Im Zuge von Betriebsprüfungen könnten Steuergesetze, relevante Verträge oder Ereignisse von den lokalen Steuerbehörden abweichend von der Auffassung von ZF interpretiert und bewertet werden. Daraus resultiert das Risiko einer Anpassung der Steuerbemessungsgrundlage und von Steuernachforderungen. Darüber hinaus können steuerliche Gesetzesinitiativen den zukünftigen Steueraufwand oder die zukünftigen Steuerzahlungen beeinflussen.

Vor allem in Deutschland und in Großbritannien hat ZF hohe Pensionsverpflichtungen. Die Pensionsverpflichtungen sind in unterschiedlichem Umfang ganz oder teilweise durch Planvermögen gedeckt. Das Planvermögen investieren wir in unterschiedliche Anlageklassen, welche entsprechenden Wertschwankungsrisiken ausgesetzt sind. Eine Veränderung wesentlicher Parameter, wie Diskontierungszinssatz oder sonstige von makroökonomischen und regulatorischen Entwicklungen abhängigen Faktoren, könnte zu negativen Auswirkungen auf Ergebnis und Eigenkapital von ZF führen.

Rechts- und Compliance-Risiken

Angesichts der Komplexität unseres Geschäftsmodells mit wirtschaftlichen Aktivitäten auf allen Kontinenten sind wir grundsätzlich dem Risiko ausgesetzt, in Rechtsstreitigkeiten verwickelt zu werden, etwa in den Bereichen Produkthaftung, Wettbewerbsrecht, Exportkontrollvorschriften, Umweltschutz und Steuern. Insbesondere in den USA sind wir in Verfahren involviert, deren Ausgang möglicherweise wesentliche negative Auswirkungen auf unser Ergebnis haben könnte. Für rechtliche Risiken werden nach Maßgabe der geltenden Rechnungslegungsvorschriften bilanzielle Vorsorgen getroffen.

Darüber hinaus kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass einzelne Mitarbeiter dem Unternehmen absichtlich oder unabsichtlich aufgrund von Unkenntnis, z. B. komplexer kartellrechtlicher Vorgaben, durch Verstoß gegen geltendes Recht im Zusammenhang mit ihrer betrieblichen Tätigkeit wesentlich schaden. Dies kann in Zahlungs- oder anderweitigen Verpflichtungen sowie in Form von Reputationsschäden resultieren. Im Fall von Untersuchungen kooperieren wir grundsätzlich mit den zuständigen Behörden. Um weitestmöglich sicherzustellen, dass die unterschiedlichen länder-spezifischen rechtlichen Vorgaben beachtet werden und um rechtliche Risiken zu überwachen und auf ein Minimum zu begrenzen, hat ZF entsprechende Strukturen geschaffen. Tragende Elemente sind unsere globale Compliance-Organisation, der ZF-Verhaltenskodex sowie der Verhaltenskodex für Geschäftspartner, vor allem Lieferanten, das anonyme Hinweisgebersystem für interne und externe Compliance-Meldungen sowie ein umfassendes verpflichtendes Schulungskonzept. Zudem unterstützt die Mitgliedschaft in der Responsible Supply Chain Initiative e. V. (RSCI) unsere Anstrengungen zur Erfüllung der Lieferkettensorgfaltspflichten und trägt damit zur Reduzierung von Risiken im Bereich der Menschenrechte bei.

ERLÄUTERUNG WESENTLICHER CHANCEN

Branchen- und unternehmensspezifische Chancen

In den sich teilweise disruptiv entwickelnden Branchen, in denen wir tätig sind, ergeben sich für uns kontinuierlich neue Chancen, die wir, sofern sie eine hinreichende Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen, direkt in unseren Planungen und Prognosen berücksichtigen. Zur Erfassung langfristiger Markt- und Technologietrends nutzen wir systematische Szenario-Betrachtungen. Durch Trend- und Umfeldanalysen sowie intensiven Kundenkontakt arbeiten wir kontinuierlich daran, Potenziale zu identifizieren, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Produktion, ihre Wirkung auf Mensch und Umwelt, ihren Erfolg am Markt sowie unsere Kostenstruktur auswirken können.

Ein Beispiel ist unsere Windkraftsparte, wo wir mit dem sogenannten „System Co*Operation“ die Zusammenarbeit mit Partnern (Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern) verstärken. Dieses Bündeln der Innovationskraft unserer Produkte, Dienstleistungen und Wissen soll ZF flexibler bei der Anpassung an die sich verändernde Umwelt sowie die Transformation des Energiesektors machen.

Das Fahrwerkgeschäft bildet einen bedeutsamen Baustein des ZF-Produktangebots. In der Division Chassis Solutions bündelt ZF sämtliche Kompetenzen im Bereich Brems- und Lenksysteme sowie Dämpfungen und kann seinen Kunden somit ein ganzheitliches Chassis-Portfolio mit innovativen Hard- und Software-Lösungen bieten, die die großen automobilen Megatrends bedienen.

Der Carve-Out unseres Geschäftsbereichs Passive Sicherheitstechnik als ZF Lifetec unterstreicht die Leistungsfähigkeit der gesamten Gruppe bei der Transformation unseres Geschäfts. Mit der gewonnenen Autonomie kann sich ZF Lifetec flexibel an Marktveränderungen und die Bedürfnisse seiner Kunden anpassen und Wachstumschancen verfolgen, die auf die strategische Mission einzahlen: „Leben retten durch Technologie“.

Einen weiteren wichtigen Schritt im Transformationsprozess hat ZF mit der Gründung des Joint Ventures mit Foxconn, dem weltweit größten Elektronikproduzenten, erreicht. Durch diese Partnerschaft sichern wir uns weitere Ressourcen, neue Kundenzugänge sowie zusätzliche Entwicklungsfelder über den wachsenden Kernmarkt Achssysteme und Module hinaus.

Ein strategischer Höhepunkt des Jahres 2025 war die Vereinbarung über den Verkauf des Geschäftsbereichs Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) an den internationalen Elektronikspezialisten Harman. Dieser Verkauf umfasst innovative Technologien wie Compute-Lösungen, intelligente Kameras, Radarsysteme und ADAS-Software. Die Transaktion wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Jahres 2026 abgeschlossen, vorbehaltlich der behördlichen Genehmigungen und stellt einen bedeutenden Schritt in der strukturellen Neuausrichtung des Unternehmens dar.

Darüber hinaus wurde Ende 2025 entschieden, den Geschäftsbereich Windkraft-Antriebstechnik der Division Industrial Technology organisatorisch und rechtlich eigenständig aufzustellen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Mit der neuen Struktur sollen neue Möglichkeiten für strategische Optionen für das zukünftige Wachstum geschaffen werden.

Auch weiterhin werden wir Chancen über Kooperationen und strategische Partnerschaften nutzen, um uns an veränderte Marktperspektiven und einen anhaltend hohen Wettbewerbsdruck anzupassen. Unsere Diversifikation reduziert die Abhängigkeit vom Automobilsektor und ermöglicht es uns, Chancen in Märkten wie Marine, Landwirtschaft und Bahn zu realisieren.

Nachhaltigkeit

Wir setzen zur Erreichung der Klimaneutralität und bei dem Übergang zur Kreislaufwirtschaft auf ein ganzheitliches Vorgehen. Neben konsequenter Dekarbonisierung unserer Geschäftsprozesse, integrieren wir beispielsweise verstärkt recycelte Materialien in unsere Produktdesigns, um deren ökologischen Fußabdruck zu verringern. Ebenso senkt der Einsatz von grünem Stahl die CO₂-Bilanz unserer Produkte und stärkt die Position von ZF als nachhaltiger Technologiepartner. Mit der Wiederaufbereitung von Antriebsmodulen und anderen Komponenten für Personen- und Nutzfahrzeuge reduzieren wir den Ressourcenverbrauch und erschließen zusätzliche Umsatzpotenziale. Diese Maßnahmen tragen zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben und Kundenanforderungen bei, eröffnen neue Geschäftsfelder im Bereich „Circular Economy“ und steigern die Attraktivität von ZF für ESG-orientierte Investoren.

Der interne, jährlich verliehene ZF Excellence Award Sustainability würdigt die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmen wie auch das Engagement unserer Mitarbeiter dazu. Im Rahmen dieses Wettbewerbs werden unternehmensweit herausragende Projekte prämiert, die beispielsweise ökologische Nachhaltigkeit fördern oder Arbeitsbedingungen verbessern.

Mit der Entwicklung eines magnetfreien Elektromotors hat ZF eine Technologie entwickelt, die die Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen, wie z.B. Seltenen Erden, reduziert und damit die Dekarbonisierung der Mobilität weiter unterstützt.

Durch die CO₂-Flottenzielverordnung der EU sind Fahrzeughersteller gefordert, die Flottenverbräuche in ihrem Fahrzeug- und Antriebsmix zu senken. Mit unserem weiterwachsenden Portfolio an Systemen und Komponenten für Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge bieten wir bereits heute Lösungen für den Pkw- sowie Nutzfahrzeugbereich, die die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich Emissionsausstoß unterstützen.

Über diese Anforderungen hinaus haben sich unsere Kunden ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Diese gehen über die eigene CO₂-Bilanz und jene ihrer Zulieferer hinaus. Im Fokus stehen unter anderem Energie- und Wasserverbrauch in der Herstellung und Nutzung, die verwendeten Materialien und deren Ursprung, wie auch zirkuläre Produkthanforderungen sowie die Sicherstellung von Sorgfaltspflichten in unseren Lieferketten. Um unsere Kunden zu unterstützen und Ressourcen zu schonen, implementieren wir Maßnahmen zur Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs in der eigenen Produktion. Zudem verpflichten wir unsere eigenen Lieferketten dazu, ebenfalls Umwelt- und Sozialstandards anzuheben und konsequent an deren Verbesserung zu arbeiten.

Aus der Entwicklung umweltfreundlicher Technologien und dem Ausbau erneuerbarer Energien ergeben sich vielfältige Chancen für uns. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie und deren konkrete Implementierung können die Position als verantwortungsbewusster Industriepartner stärken.

Konsequent nachhaltiges unternehmerisches Handeln, unter anderem durch forcierte Aktivitäten für eine verbesserte Kreislaufwirtschaft oder die Erhöhung von Transparenz und Übernahme von Sorgfaltspflichten in Lieferketten, eröffnet Chancen hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Unsere Nachhaltigkeitsleistung hat direkten Einfluss auf die Bewertung von ZF durch ESG-Rating-Agenturen und stellt einen wichtigen Baustein für unsere Finanzierungsstrategie mit Banken und Investoren dar.

➔ **Weitere Auswirkungen, Risiken und Chancen und die jeweils abgeleiteten Strategien werden im Nachhaltigkeitsbericht dargestellt.**

Forschung und Entwicklung

ZF setzt auf drei Bausteine, um den technologischen Wandel in der Mobilitätsindustrie erfolgreich mitzugestalten: Technologieoffenheit, Innovation und Flexibilität. Innovationen wie die cubiX-Plattform für Fahrwerkssteuerung im Software-Defined-Vehicle oder strategische Partnerschaften zur Entwicklung von Siliziumkarbid-Bauteilen sollen ZF neue Absatzmöglichkeiten bieten.

Zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit wurde die globale Forschung und Entwicklung von ZF optimiert. Dabei wurden die Konzernstrukturen verschlankt und die Kompetenzen innerhalb der Divisionen gestärkt, um die Bedürfnisse unserer Kunden besser bedienen zu können. Auch unser Global Software Center 2.0 steht für mehr Kundenorientierung, und zielt mit einer modernen, flexiblen Organisationsstruktur auf eine verbesserte Skalierbarkeit in der Software-Entwicklung ab. Dabei werden alle Divisionen mit klaren Leistungsschwerpunkten bedient, von der Mikrocontroller-Plattform bis hin zu OEM-spezifischer Basissoftware.

Der modulare Range-Extender für batterieelektrische Fahrzeuge eröffnet ZF die Möglichkeit, gezielt auf steigende Marktanforderungen nach größerer Reichweite zu reagieren und neue Kundenkreise zu erschließen. Durch die Integration dieser Lösung können Fahrzeughersteller ihre Elektrifizierungsstrategien beschleunigen und individuelle Kundenbedürfnisse hinsichtlich Reichweite und Einsatzprofilen besser bedienen. Die Technologie unterstützt Transformationspfade unserer Kunden, indem sie bestehende Produktportfolios ergänzt und neue Geschäftsmodelle im Bereich nachhaltiger Mobilität eröffnet. Diese Erweiterung unseres Produktportfolios ermöglicht es uns, OEMs flexible Lösungen anzubieten und uns als innovativer Partner im Bereich Elektromobilität zu positionieren.

Der Serienstart der Steer-by-Wire-Lenkung markiert einen technologischen Meilenstein für ZF. Durch die vollständige elektronische Signalübertragung zwischen Lenkrad und Rädern entfallen mechanische Komponenten, was unseren Kunden neue Freiheitsgrade im Fahrzeugdesign sowie eine Reduktion von Gewicht und Bauraum ermöglicht. Die Systemarchitektur erlaubt die Integration redundanter Sicherheitsmechanismen und unterstützt softwarebasierte Fahrdynamikfunktionen, wodurch die Lösung auf die Anforderungen automatisierter und softwaredefinierter Fahrzeuge (SDV) ausgerichtet ist. Die Markteinführung stärkt die Position von ZF als Systempartner für innovative Mobilitätskonzepte.

Im Bereich Commercial Vehicles steht das neu eingeführte TraXon 2 Hybrid-Getriebe an der Spitze der Dekarbonisierungs-Revolution der Nutzfahrzeugindustrie. Der zugrunde liegende, technologieoffene Baukasten erlaubt OEMs, ihre konventionellen Fahrzeugplattformen mit minimalem Aufwand zu „Hybrid-Plattfor-

men“ zu transformieren, um die Anforderungen der CO₂-Regulatorik zu erfüllen und die Reichweiten für Logistikunternehmen und den Fuhrpark zu erhöhen.

Ebenfalls bietet ZF eine Reihe von hybridfähigen Marineprodukten an und unterstützt so beim Übergang zur emissionsarmen und -freien Schifffahrt. Von Hybridgetrieben und Getrieben für rein elektrische Schiffsantriebe bis hin zu elektronischen Steuerungsintegrationen trägt das Marine-Portfolio von ZF dazu bei, Kraftstoffverbrauch und Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Damit stärken wir unsere Position als innovativer Partner im Bereich Marine und schaffen zusätzliche Geschäftspotenziale bei nachhaltigen und digitalen Mobilitätslösungen.

Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet uns zahlreiche Chancen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Daher setzen wir den Fokus in der Transformation auch auf Digitalisierung und Vernetzung von Aktuatoren und Sensoren, die für Software-Defined-Vehicles und deren Fahrwerke und Antriebssysteme notwendig sind. Aber auch die Digitalisierung unserer eigenen Prozesse treiben wir in allen Unternehmensbereichen voran, was sich unter anderem durch 153 Projekte, die für den diesjährigen ZF Excellence Award in der Kategorie „Processes and Digitalization“ eingereicht wurden, zeigt. Mit dem Continuous Improvement System (CIS) nutzt ZF eine konzernweit einheitliche Plattform zur Planung, Bewertung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen und -initiativen unterschiedlicher Komplexität. Die Plattform bietet unseren Beschäftigten Zugriff auf alle Maßnahmen und ermöglicht es so, Verbesserungen im eigenen Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich zu identifizieren und entsprechend umzusetzen.

Auch KI, insbesondere generative KI, bietet zahlreiche neue Möglichkeiten für ZF, Wettbewerbsvorteile zu erlangen und unsere Fertigkeiten zu erweitern, um produktiver, effizienter und effektiver, z. B. differenzierter und innovativer, zu werden. So nutzt ZF bewährte, lizenzierte Software-Produkte wie beispielsweise GitHub Copilot zur Unterstützung bei Entwicklung und Programmierung. Darüber hinaus setzen wir auf vortrainierte Large Language Models (LLMs) und entwickeln auf deren Basis maßgeschneiderte Lösungen in Bereichen wie „Service Desks“ oder auch „Knowledge Management“ weiter. Mittels zielgerichteter Qualifikationsangebote für unsere Mitarbeiter möchten wir die Künstliche Intelligenz in unsere Arbeitsabläufe integrieren. Über Standards, ethische Prinzipien und die gezielte Entwicklung von Kompetenzen soll eine sichere Anwendung von KI ermöglicht werden.

Im Bereich Produktion bietet die cloudbasierte „Digital Manufacturing Platform“ (DMP) eine hohe Transparenz über relevante Prozessdaten, um die Effizienz und Flexibilität unserer Werke weiter zu steigern. Daran sind mittlerweile zahlreiche Werke und deren Maschinen in allen Regionen zur „Smart Factory“ angeschlossen worden. Im Rahmen dieser Plattform nutzen beispielsweise Mitarbeiter eine „DMP App“ während ihrer Shopfloor-Routine, um Maßnahmen zu definieren, welche die Verfügbarkeit, Qualität und Leistung von Produktionsmaschinen verbessern können. So kann im Falle von Störungen schneller eingegriffen werden.

ZF baut seine digitalen Geschäftsmodelle aus. Das im Jahr 2024 gegründete Joint Venture Qorix von KPIT und ZF hat 2025 mit Qualcomm einen weiteren Partner hinzugewonnen. Die verbesserten Fähigkeiten in Portabilität, Sicherheit und Over the Air (OTA)-Updates stärken unsere Systempartnerrolle bei Software-Defined-Vehicles.

Ein weiteres Erfolgsbeispiel über den Automobilbereich hinaus, bei dem die Anzahl der Kunden und Anwendungen kontinuierlich steigt, ist ZF Rescue Connect der Division Industrial Technology. ZF Rescue Connect verbindet und digitalisiert in einem Ökosystem sämtliche Rettungsdienste in Europa mit harmonisierten Konnektivitätslösungen. Mithilfe dieses intelligenten Ökosystems können Feuerwehren und Rettungsdienste schneller am Einsatzort sein. Dort angekommen haben Einsatzleiter dann die Möglichkeit, alle Fahrzeuge, Einsatzkräfte, Geräte und Patienten sowie erfasste Daten auf einer Echtzeit-Lagekarte im Blick zu behalten.

GESAMTBEURTEILUNG DER CHANCEN- UND RISIKOLAGE

Den ausgeführten Risiken wirken wir im ZF-Konzern durch ein dezentrales Risikomanagementsystem entgegen, welches in einem integrierten GRC-Ansatz eingebettet ist. Risiken werden gemanagt, wo sie entstehen; so stellen wir sicher, dass die Prozessexperten und Know-how-Träger in der entsprechenden Risikokategorie führend agieren und die Risiken so kompetent gemanagt werden. Der Chancenbericht entspricht einer konsolidierten Betrachtung der wesentlichen Chancen im Betrachtungszeitraum. Soweit es wirtschaftlich ist und in unserem Einflussbereich liegt, versuchen wir, diese Chancen zu erschließen.

Auf Basis der derzeit bekannten Informationen sowie der im Abschluss abgebildeten und der in diesem Bericht aufgeführten Einzelrisiken können wir keine zusätzlichen Risiken erkennen, die im Geschäftsjahr 2026 die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ZF-Konzerns wesentlich beeinflussen. Die finanzielle Situation des Konzerns ist nach erfolgreicher Neuverhandlung des Financial Covenants mit den Banken stabil. Der Bedarf an finanziellen Mitteln ist durch vorhandene Liquidität und freie Kreditlinien gedeckt.

Angesichts der getroffenen Vorkehrungen und unserer Stellung im Markt sind wir davon überzeugt, die bestehenden Risiken beherrschen und die daraus resultierenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Die Gesamtbeurteilung der wesentlichen Chancen und Risiken lässt keine Risiken erkennen, die allein oder in Kombination mit anderen Risiken den Fortbestand des Konzerns gefährden.



Prognosebericht

ENTWICKLUNG VON UMFELD UND BRANCHE

> Unsicherheit über die handelspolitischen Perspektiven und gebremste wirtschaftliche Dynamik dämpfen erneut die Prognosen für die ZF-Branchen. Damit stehen sowohl Hersteller als auch Zulieferer im kommenden Geschäftsjahr erneut vor erheblichen Herausforderungen.

Keine spürbare wirtschaftliche Erholung in Sicht

Erhebliche Risiken für die Weltkonjunktur gehen nach wie vor von der Möglichkeit aus, dass sich die Handelskonflikte der USA noch einmal zuspitzen. Es ist nicht zu erwarten, dass sich diese Risiken im Prognosezeitraum auflösen werden. Schwer einzuschätzen ist, wie sehr die permanente Unsicherheit über die außenwirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Investitionen weltweit dämpfen wird. Die konjunkturelle Abschwächung schlägt sich vermutlich vor allem in einem schwächeren Zuwachs der Produktion im nächsten Jahr nieder.

Nachdem die Weltwirtschaft im Jahr 2025 um 3,3 % gewachsen ist, wird für 2026 von einem leicht reduzierten Wachstum von 2,9 % ausgegangen. Damit würde man unter die Schwelle von 3 % rutschen. Die Konjunktur im Euroraum bleibt moderat aufwärtsgerichtet. Es wird von einem Wachstum von 1,1 % ausgegangen, wohingegen Deutschland nach Jahren der Rezession und Stagnation mit einem Wachstum von 1,1 % auf dem Wachstumspfad zurück erwartet wird.

Das jährliche BIP-Wachstum in den Vereinigten Staaten wird voraussichtlich auf 2,4 % im Jahr 2026 ansteigen.

Für China wird ein Wachstum von 4,6 % im Jahr 2026 prognostiziert, da die Vorverlagerung von Investitionen nachlässt, höhere Zölle in Kraft treten und die fiskalische Unterstützung abnimmt.

Auf Basis der derzeit verfügbaren Informationen ist davon auszugehen, dass der Angriff auf den Iran zu einer Erhöhung der geopolitischen Unsicherheiten im Nahen Osten führen wird. Die Auswirkungen können zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht verlässlich bewertet werden.

Lage in den ZF-Branchen bleibt weiterhin angespannt

Bei unverändert schweren Rahmenbedingungen sind die Prognosen für die ZF-Branchen für das Jahr 2026 weiterhin gedämpft. Der Ausblick ist geprägt von handelspolitischen Unwägbarkeiten, anhaltenden geopolitischen Spannungen und andauernden Kriegen. Somit werden sich die ZF-Branchen weiterhin in einem herausfordernden Umfeld behaupten müssen. Dies führt zu einer zurückhaltenden und konservativen Einschätzung der Wachstumsaussichten für die ZF-Branchen.

Die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen bis 6 Tonnen wird 2026 voraussichtlich unter dem Vorjahresniveau liegen und rund 89 Millionen Fahrzeuge betragen, was einen Rückgang von ca. 3 % bedeutet.

Für nahezu alle Märkte werden rückläufige Wachstumsraten prognostiziert: Europa (–3 %), Nordamerika (–6 %), Japan (–5 %), Südkorea (–7 %) und China (–4 %). Südamerika hingegen zeigt mit +9 % eine

positive Entwicklung, und auch Indien mit +3 % kann die Fahrzeugproduktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen bis 6 Tonnen im Jahr 2026 erhöhen.

Für die Nutzfahrzeugindustrie wird 2026 ein Rückgang von rund 7 % erwartet. Besonders China verzeichnet mit –17 % einen extrem starken Rückgang, ausgehend von einem hohen Produktionsniveau von fast 1,4 Mio. schweren Nutzfahrzeugen im Jahr 2025. Auch Japan (–8 %) entwickelt sich negativ, wohingegen Südkorea auf vergleichbarem Niveau (36.000) wie 2025 vorhergesagt wird. Europa hingegen könnte sich von einem mäßigen Niveau leicht erholen (+2 %). Indien mit einem erwarteten Wachstum von 4 % bleibt wie im Vorjahr positiv. Nordamerika (–1 %) und auch Südamerika (–3 %) verharren auf niedrigem Niveau.

In den Industriebereichen fallen die Prognosen unterschiedlich aus. Für die weltweite Produktion von Traktoren wird eine leichte Erholung erwartet (+1,3 %); jedoch bleiben die Volumina mit rund 269.000 Einheiten deutlich unter 300.000. Die Märkte entwickeln sich hierbei nahezu alle leicht positiv gegenüber dem Vorjahr: Europa, Nordamerika und Südamerika mit je +2 %, Indien mit +5 % und Japan mit +3 %, wohingegen China auf gleichbleibendem Volumen prognostiziert wird. Für den Baumaschinen-Sektor wird im Jahr 2026 mit einer leichten Belebung von +3 % gerechnet. Hier entwickeln sich nahezu alle Märkte vergleichbar positiv: Europa mit +3 %, Nordamerika mit +2 %, China mit +3 % und Indien mit +5 %. Auf Vorjahresniveau liegen Südamerika und Japan. Anders die Erwartung bei Wind: Nach den positiven Steigerungsraten in den vergangenen Jahren wird bei den Neuinstallationen ein leichter Rückgang erwartet.

Damit wird deutlich, dass Hersteller und Zulieferer in allen von ZF bedienten Segmenten auch 2026 vor erheblichen Herausforderungen stehen.

ENTWICKLUNG DES KONZERNS

- > **Mit mehr Tempo und Fokus wird die Transformation von ZF weiter vorangetrieben.**
- > **Für eine bessere Ergebnisqualität wird ZF weiter Organisations- und Konzernstrukturen an Marktentwicklungen anpassen.**

Unter Berücksichtigung geplanter negativer Wechselkurseffekte rechnen wir für das Jahr 2026 mit einem Konzernumsatz größer 38 Mrd. € und gehen von einem Umsatz auf Vorjahresniveau aus. Bei der Prognose sind geplante Unternehmenstransaktionen nicht berücksichtigt.

Im Bereich Pkw und leichte Nutzfahrzeuge erwarten wir aufgrund der Marktunsicherheiten einen Umsatz leicht unter Vorjahresniveau. Für die Divisionen Electrified Powertrain Technology, Chassis Solutions und ZF Lifetec gehen wir aufgrund von erwarteten negativen Wechselkurseffekten von einem leichten Umsatzrückgang bzw. von Umsatzerlösen auf Vorjahresniveau aus. Allein in der Division Electronics and ADAS erwarten wir aufgrund von Produktneuanläufen einen geringen Umsatzanstieg.

Für die Division Commercial Vehicle Solutions rechnen wir aufgrund der anhaltenden Marktschwäche und negativer Wechselkurseffekten mit einem Umsatz auf Vorjahresniveau.

Für die Division Industrial Technology erwarten wir einen Umsatz leicht über Vorjahresniveau. Der Anstieg

ist vor allem getrieben vom Umsatzwachstum in den Bereichen Arbeitsmaschinen und Prüfsysteme, Marine- und Sonderantriebstechnik sowie Wind Power und Industriegeschäft.

Einen leichten Umsatzanstieg im Ersatzteil- und Servicegeschäft erwarten wir ebenfalls für die Division Aftermarket.

Bei erwartungsgemäßer Entwicklung der Absatz- und Beschaffungsmärkte halten wir in Verbindung mit einer entsprechenden Steuerung der Kostenstrukturen eine bereinigte EBIT-Marge zwischen 4,0 % und 5,0 % im Jahr 2026 für erreichbar.

Wir erwarten einen um Unternehmenstransaktionen bereinigten Free Cashflow von über 1,0 Mrd. €. Aufgrund möglicher Effekte im Net Working Capital, entstehend aus einem aktuell volatilen Marktumfeld, halten wir es für möglich, dass der bereinigte Free Cashflow des Jahres 2026 unter dem des Berichtsjahres liegt. Die Einschätzung basiert vor allem auf der geplanten Entwicklung des operativen Geschäfts, dem im Jahr 2025 konzernweit gestarteten Performanceprogramm sowie den geplanten Investitionen.

Für 2026 gehen wir von einem erneuten Rückgang der Mitarbeiterzahl aus. In Europa, insbesondere in Deutschland, sowie in Nordamerika ist eine weitere Anpassung an aktuelle Marktgegebenheiten erforderlich. In der Region Asien-Pazifik sehen wir hingegen im Zusammenhang mit dem Ausbau des Geschäfts in China einen leichten Anstieg der Mitarbeiterzahl.

Die Rahmenbedingungen im Jahr 2026 sind unverändert herausfordernd. Auswirkungen auf die Prognose im Hinblick auf die Unsicherheiten, insbesondere bedingt durch die dynamische Entwicklung der Märkte und geopolitische Ereignisse sowie die erläuterten Risi-

ken, wie mögliche Veränderungen in der Handels- und Steuerpolitik, können nicht ausgeschlossen werden.

Die am 28. Februar 2026 gestarteten Angriffe auf den Iran und die Gegenangriffe auf Länder im Nahen Osten beeinträchtigen Wertschöpfungsketten weltweit. Der Einfluss auf unsere Geschäftsentwicklung kann derzeit noch nicht abschließend beurteilt werden.

Finanzielle Prognosekennzahlen

	PROGNOSE 2026	BERICHTET 2025
Umsatz in Mrd. €	> 38,0	38,8
Bereinigte EBIT-Marge in %	4,0 – 5,0	4,5
Bereinigter Free Cashflow in Mrd. €	> 1,0	1,4

ZF stellt sich der Transformation in der Automobilindustrie und passt seine Strukturen weiter an, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Daneben stehen weiterhin die Präsenz auf den globalen Wachstumsmärkten, Investitionen zugunsten ertragsstarker Produkte und Technologien sowie eine effiziente Organisationsstruktur ganz oben auf unserer Agenda.

Gestützt durch das Vertrauen unserer Kunden und Investoren, die kooperative Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Geschäftspartnern sowie die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft unserer Mitarbeiter sind wir überzeugt, die aktuellen Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Friedrichshafen, den 12. März 2026

ZF Friedrichshafen AG
Der Vorstand





Nachhaltigkeit

- 45** — 1 Allgemeine Angaben
- 57** — 2 Klimawandel
- 67** — 3 Umweltverschmutzung
- 71** — 4 Wasser- und Meeresressourcen
- 75** — 5 Biologische Vielfalt und Ökosysteme
- 79** — 6 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
- 88** — 7 EU-Taxonomie
- 90** — 8 Arbeitskräfte des Unternehmens
- 110** — 9 Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette
- 120** — 10 Betroffene Gemeinschaften
- 122** — 11 Verbraucher und Endnutzer
- 126** — 12 Unternehmensführung
- 134** — 13 ESRS-Index

1 Allgemeine Angaben

1.1 GRUNDLAGEN

Mit dem Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2025 informiert ZF freiwillig über die Ziele und Konzepte in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Governance (Environment, Social, Governance – ESG), über die Maßnahmen zu deren Umsetzung sowie über die bisher erzielten Fortschritte. Die Berichterstattung orientiert sich an den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), dem Rahmenwerk der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Der Bericht ist das Ergebnis eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses zur Vorbereitung auf die künftige CSRD-konforme Berichterstattung. Da wir uns freiwillig an den ESRS orientieren, werden die Standards in diesem Bericht in angepasster Form angewendet. Der Vorstand hat den Nachhaltigkeitsbericht am 12. März 2026 zur Veröffentlichung freigegeben.

Der Konsolidierungskreis des Nachhaltigkeitsberichts entspricht dem unserer Finanzberichterstattung. Die konsolidierten quantitativen Daten umfassen die Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Governance für die ZF Friedrichshafen AG und deren Tochtergesellschaften. Nähere Informationen können dem Konzernanhang entnommen werden. Außer unserem eigenen Geschäftsbereich deckt der Nachhaltigkeitsbericht auch unsere vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette ab.

Zur Bewertung der Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette und der damit verbundenen Risiken und Chancen orientiert sich der ZF-Konzern an den in ESRS 1, Abschnitt 6.4, definierten Zeiträumen für kurz-, mittel- und langfristige Zeithorizonte.

Für die Berichterstattung einiger Datenpunkte verwenden wir Annahmen und Schätzungen, die regelmäßig unter anderem auf Grundlage von Erfahrungswerten oder aktuellen Entwicklungen in der ESG-Berichterstattung überprüft werden. Sofern Schätzungen vorgenommen wurden, werden die entsprechenden Informationen kontextbezogen in den jeweiligen Abschnitten der relevanten Kennzahlenkapitel dargestellt. Liegen keine solchen Unsicherheiten oder Schätzungen vor, erfolgt keine Darstellung. ZF legt dabei Wert auf eine transparente Darstellung der verwendeten Methoden und etwaiger Unsicherheiten im Rahmen einer eingeschränkten Datenbasis. Wenn sich Bewertungsmethoden gegenüber dem Vorjahr verändert haben, so wird dies in den jeweiligen themenspezifischen Abschnitten erläutert.

Sollten im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung Abweichungen aufgrund von Mess- oder Berechnungsfehlern erkannt werden, erläutern wir diese einschließlich der Ursachen und Korrekturen in den themenspezifischen Abschnitten.

1.2 STRATEGIE UND ORGANISATION

Nachhaltigkeitsstrategie

Wir produzieren hochentwickelte Produkte und Systeme für Pkw und Nutzfahrzeuge sowie für Industrietechnik. Nähere Informationen zu Konzernstruktur, Aufschlüsselung der Konzernumsätze und Mitarbeiterstruktur nach Regionen, in denen wir tätig sind, sowie zu den Divisionen und Märkten von ZF und den Veränderungen im Berichtsjahr sind im Konzernlagebericht in den Kapiteln [Grundlagen des Konzerns](#) und [Wirtschaftsbericht](#) dargestellt.

Die ZF-Nachhaltigkeitsstrategie „Acting now. Sustainability@ZF“ ist in die übergeordnete Konzernstrategie integriert und berücksichtigt die Dimensionen Umwelt („Handeln für Klima und Natur“), Gesellschaft („Handeln für alle Menschen“) und Governance („Handeln für beständige Werte“). Jede dieser drei Dimensionen enthält strategische Handlungsfelder, die Ziele und Maßnahmen umfassen.

G. 01 ZF-Nachhaltigkeitsstrategie



Handeln für Klima und Natur

Handeln für alle Menschen

Handeln für beständige Werte

Klimaschutz

Kreislaufwirtschaft: Nachhaltige Produkte und Werke

Personalentwicklung und Vielfalt

Menschen schützen

Menschenrechte und Arbeitsbedingungen

Verantwortliches Verhalten im gesamten Unternehmen

Langfristige Unternehmenswerte schaffen Widerstandsfähigkeit entwickeln

Im Bereich Umwelt stehen Klimaschutz sowie die Entwicklung kreislauffähiger Produkte und Geschäftsmodelle im Vordergrund. Ziel ist es, bis 2040 bilanziell treibhausgasneutral zu werden (Scope 1 bis 3). Dazu gilt es, im Vergleich zum Basisjahr 2019 mindestens 90 % der Treibhausgasmissionen zu reduzieren. Im Einklang mit gängigen Standards dürfen lediglich bis zu 10 % über CO₂e-Bindungsprojekte oder CO₂-Gutschriften kompensiert werden.

Der Bereich Gesellschaft beinhaltet die Förderung einer inklusiven Arbeitskultur, in der Vielfalt wertgeschätzt, kontinuierliches Lernen unterstützt und persönliche Entwicklung ermöglicht wird. Darüber hinaus wird der Schutz der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter in den Fokus genommen. Ebenso arbeiten wir darauf hin, dass Menschenrechte im eigenen Geschäftsbereich sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingehalten werden.

Im Bereich Governance gehört es für uns zu guter Unternehmensführung, geltende Gesetze und Vorgaben einzuhalten, verantwortliches Verhalten im Unternehmen zu fördern und beständige Werte zu schaffen.

Mit unserer Mitgliedschaft im UN Global Compact (UNGC) bekunden wir die Absicht, die zehn Prinzipien des UNGC in unserem Einflussbereich zu fördern. Wir verpflichten uns, diese Prinzipien in unsere Unternehmensstrategie und -kultur sowie das Tagesgeschäft zu integrieren und uns an Kooperationsprojekten zu beteiligen, die die allgemeinen Ziele der Vereinten Nationen und insbesondere die Erreichung der Sustainable Development Goals fördern.

Wertschöpfungskette

Rund 60 % der Wertschöpfung von ZF entstehen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette. Daher ist uns eine vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern wichtig.

Die Versorgung mit Materialien und Komponenten bildet die Grundlage für hochwertige Produkte und damit für zufriedene Kunden. Ein signifikanter Anteil der gesamten Wertschöpfung von ZF wird in der Vorlieferkette erbracht.

ZF verarbeitet eine breite Palette an Rohstoffen wie Stahl, Aluminium und Kunststoffe sowie Vorprodukten, darunter elektronische und elektromechanische Komponenten. Diese werden über eine global diversifizierte Lieferantenbasis beschafft.

Für Produktionsmaterialien unterhält ZF ein weltweites Netzwerk von ca. 11.000 Lieferanten, das von kleinen Familienbetrieben bis hin zu Großkonzernen reicht. Das Einkaufsvolumen für Produktionsmaterial betrug im Jahr 2025 19,5 Mrd. € (Vorjahr: 21,5 Mrd. €), inklusive des Directed-Buy-Volumens, bei dem die Kunden von ZF festlegen, welche Unterlieferanten beauftragt werden. Darüber hinaus arbeitet ZF weltweit mit rund 35.000 Lieferanten von Nicht-Produktionsmaterialien zusammen. Der Einkaufswert des Nicht-Produktionsmaterials betrug 2025 rund 5,2 Mrd. € (Vorjahr: 6,0 Mrd. €).

Die Lieferkette umfasst die vorgelagerte Wertschöpfung dieser globalen Lieferantenbasis. Damit reicht die Wertschöpfungskette von ZF bis zu den Rohstoffquellen und den ersten Verarbeitungsschritten.

Leitungs- und Aufsichtsorgane

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat von ZF besteht aus 20 Mitgliedern, wobei 30 % weiblich und 70 % männlich sind. Jeweils zehn vertreten die Anteilseigner und die Beschäftigten-seite. Der Aufsichtsrat überwacht kontinuierlich die Arbeit des Vorstands und berät das Management. Zudem unterstützt er die strategische Weiterentwicklung

des Unternehmens, einschließlich der Nachhaltigkeitsstrategie.

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats befasst sich im Rahmen seiner Überwachungspflicht mindestens halbjährlich mit der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems. Mindestens vierteljährlich und bei Bedarf ad hoc erfolgt eine Berichterstattung zu wesentlichen Risiken und Chancen und ihrer Steuerung in Form eines integrierten Governance, Risk & Compliance (GRC)-Berichtes.

Vorstand

Der Vorstand der ZF Friedrichshafen AG besteht zum 31. Dezember 2025 aus fünf Mitgliedern, wobei 20 % weiblich und 80 % männlich sind.

Unser Vorstand übernimmt die Führung und hat die oberste Entscheidungsbefugnis in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen bei ZF. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Konzernstrategie und das Management der Nachhaltigkeitsstrategie „Acting now. Sustainability@ZF“.

Verantwortlich für das Thema Nachhaltigkeit sowie für die Ressorts Personal, Recht und Compliance ist unsere Personalvorständin. Die Menschenrechtsbeauftragte berichtet zweimal jährlich sowie anlassbezogen direkt an die Personalvorständin.

Unser Finanzvorstand ist verantwortlich für die Finanzstrategie und das Finanzmanagement von ZF. Das Unternehmen richtet seine Finanzierungsentscheidungen an der Unternehmensstrategie aus. Als Teil der Unternehmensstrategie wird die Nachhaltigkeitsstrategie durch gezielte Investitionen gefördert. Der Finanzvorstand verantwortet zudem das Enterprise Risk Management und das Interne Kontrollsystem.

Nachhaltigkeitsorganisation und -management

Das ZF Sustainability Steering Board ist das höchste Steuerungsgremium für Nachhaltigkeitsthemen im ZF-Konzern. Es setzt sich zusammen aus Vertretern des oberen Managements der Divisionen, Regionen und Zentralfunktionen und wird vom Leiter Sustainability und EHS geführt. Das Sustainability Steering Board tritt quartalsweise zusammen. Seine Aufgaben sind:

- Regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsstrategie sowie der vereinbarten Ziele und Maßnahmen,
- Sicherstellung, dass die Nachhaltigkeitsstrategie in relevanten Prozessen und Strukturen des Unternehmens verankert ist,
- Erteilen bzw. Treffen von nachhaltigkeitsbezogenen Projektfreigaben und -entscheidungen,
- Unterstützung des Vorstands in Nachhaltigkeitsfragen und der Corporate Social Responsibility und Informationen über relevante Entwicklungen.

Das ZF Sustainability Steering Board informiert den Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig über den Status der Nachhaltigkeitsstrategie sowie über Ergebnisse und die Wirksamkeit der festgelegten Ziele, Konzepte, Maßnahmen und Kennzahlen im Bereich Nachhaltigkeit. Die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in den strategischen Planungsprozess unterstützt deren Umsetzung im Unternehmen. Im Berichtsjahr beschäftigte sich der Vorstand unter anderem intensiver mit den Themen Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft.

Der Konzern verfügt zusätzlich über ein Gremium zur Koordination der Nachhaltigkeitsaktivitäten, das ZF Sustainability Council. Die darin vertretenen Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Zentralbereiche, Divisionen und Regionen sind für die Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die Kernprozesse und die Geschäftstätigkeiten sowie deren Umsetzung zuständig. Für spezifische Themen kann das Sustainability

G. 02 ZF-Nachhaltigkeitsorganisation



Council Arbeits- und Projektgruppen sowie Initiativen einrichten.

Verantwortlich für die Entwicklung der konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie – über alle Zentralbereiche, Divisionen und Regionen hinweg – ist die zentrale Abteilung Nachhaltigkeit. Sie ist zudem Anlaufstelle für alle Fragen zu Nachhaltigkeitsthemen und steuert den Stakeholder-Dialog. Darüber hinaus übernimmt die Abteilung die Verantwortung für einzelne Themen wie Dekarbonisierung oder Kreislaufwirtschaft sowie die Erarbeitung entsprechender Strategien und Zielvorgaben. Die Nachhaltigkeitsabteilung stellt zudem zentral Methoden für die Analyse und Steuerung produktbezogener Nachhaltigkeit bereit. Dazu entwickelt und unterstützt sie bei der Implementierung von Instrumenten und Verfahren, um ökologische Auswirkungen eines Produkts über seinen gesamten Lebenszyklus zu bewerten und zu verbessern.

Einbeziehung nachhaltigkeitsbezogener Leistungen in Anreizsysteme

Für eine faire und wettbewerbsfähige Vergütung im Unternehmen setzen wir auf klar definierte Strukturen. Die Vergütung der Führungskräfte basiert dementsprechend auf einem weltweiten Stellenbewertungssystem und einer vergleichenden Analyse von lokalen und überregionalen Vorschriften und Marktpraktiken der relevanten Arbeitsmärkte. Das Anreizsystem für Führungskräfte setzt sich aus einem fixen Grundgehalt und bis zu zwei variablen Gehaltsbestandteilen mit kurz- und langfristigen Komponenten zusammen. Während sich die kurzfristige Vergütungskomponente (Short-Term Incentive, STI) auf das Erreichen von Zielen im jeweils vergangenen Geschäftsjahr bezieht, errechnet sich die langfristige Komponente (Long-Term Incentive, LTI) auf Basis der Geschäftsentwicklung der vorange-

henden drei Jahre. Ziel ist es, Innovationskraft, Leistungsbereitschaft und nachhaltiges Handeln seitens der Führungskräfte zu fördern. Auf Jahresbasis werden die STI- und LTI-Komponenten für Vorstandsmitglieder vom Aufsichtsrat und für die übrigen Führungskräfte vom Vorstand genehmigt.

Der LTI besteht aus einem finanziellen Key Performance Indicator (KPI) und zwei nichtfinanziellen ESG-Leistungsindikatoren. Der finanzielle KPI wird mit 80 % gewichtet, während die beiden nichtfinanziellen Leistungsindikatoren jeweils mit 10 % gewichtet werden. Für das langfristige Anreizprogramm haben wir folgende nichtfinanzielle KPIs ausgewählt:

1. CO₂e-Emissionen

10 % des LTIs sind mit unseren Klimazielen verknüpft und an das Erreichen der Reduktionsziele für Treibhausgasemissionen gebunden. Die LTI-Pläne 2023 bis 2025 und 2024 bis 2026 beziehen sich jeweils auf die Scope-1- und Scope-2-Emissionen. Der LTI-Plan 2025 bis 2027 berücksichtigt außerdem Scope-3-Emissionen der vorgelagerten Wertschöpfungskette.

2. Gender Diversity

Weitere 10 % des LTIs für die Zeiträume 2023 bis 2025, 2024 bis 2026 und 2025 bis 2027 wurden ursprünglich an die Erreichung unserer Gender-Diversity-Ziele geknüpft. In den USA wurden zum Jahresbeginn 2025 im Rahmen von Executive Orders Beschränkungen eingeführt, Diversitätsziele in Personalentscheidungen, einschließlich Anreizsystemen, einzubeziehen. Dies erforderte eine Anpassung der Gestaltung unserer LTI-Programme für die Zeiträume 2023 bis 2025 und 2024 bis 2026. Die Änderung ändert nichts an unserer tief verwurzelten Überzeugung zur Bedeutung von Diversity, Equity und Inclusion (DEI).

- LTI-Berechtigte außerhalb der USA: Gender-Diversity hat als KPI weiter Bestand, die Zielsetzung und Zielerreichung wird allerdings ohne Berücksichtigung der US-amerikanischen Beschäftigten berechnet.
- LTI-Berechtigte innerhalb der USA: Für LTI-berechtigte Führungskräfte in den USA wird Gender Diversity durch einen Ermessensfaktor des Vorstands ersetzt. Dieser Faktor wird verwendet, um den gemeinsamen Beitrag der US-amerikanischen Beschäftigten zur laufenden Transformation des Unternehmens zu bewerten.

Unser Ziel ist es, alle LTI-Berechtigten an denselben Kennzahlen zu messen. Deshalb wurde beschlossen, den LTI-Plan 2025 bis 2027 wieder einheitlich zu gestalten. Die Gender-Diversity-Kennzahl wurde ersetzt durch einen von Vorstand und Aufsichtsrat festzulegenden Ermessensfaktor, der die Performance im Rahmen der Transformation widerspiegeln soll.

Erklärung zur Sorgfaltspflicht

Im Nachhaltigkeitsbericht erläutert ZF Managementansätze und Verfahren zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten (Due Diligence). Wir beschreiben die Einbindung der Sorgfaltspflichten in unsere Governance-Strukturen, unsere Strategie sowie unser Geschäftsmodell. Darüber hinaus berichten wir, wie wir betroffene Stakeholder in wichtige Schritte bei der Ausübung unserer Sorgfaltspflichten einbinden. In folgenden Themenkapiteln werden unsere jeweiligen Managementansätze sowie Verfahren und Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten dargestellt:

Kernelemente der Sorgfaltspflicht (Due Diligence)	Absätze in der Nachhaltigkeitserklärung
(1) Einbindung der Sorgfaltspflicht in Governance, Strategie und Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Angaben, Strategie und Organisation Allgemeine Angaben, Wesentlichkeitsanalyse Weitere Angaben in den jeweiligen Themenstandards
(2) Einbindung betroffener Interessenträger in alle wichtigen Schritte der Sorgfaltspflicht	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Angaben, Strategie und Organisation Allgemeine Angaben, Wesentlichkeitsanalyse Weitere Angaben in den jeweiligen Themenstandards
(3) Ermittlung und Bewertung negativer Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Angaben, Wesentlichkeitsanalyse Weitere Angaben in den jeweiligen Themenstandards
(4) Maßnahmen gegen diese negativen Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> Weitere Angaben in den jeweiligen Themenstandards
(5) Nachverfolgung der Wirksamkeit dieser Bemühungen und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Weitere Angaben in den jeweiligen Themenstandards

Risikomanagement und interne Kontrollen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

ZF hat einen integrierten GRC-Ansatz implementiert, der auf den Säulen Enterprise Risk Management (ERM), Internes Kontrollsystem (IKS), Compliance und Konzernrevision basiert. ESG-Risiko- und Kontrollimplikationen sind in den GRC-Ansatz eingebettet.

Der Vorstand ist für die Umsetzung des GRC-Ansatzes verantwortlich und informiert den Prüfungsausschuss mindestens zweimal jährlich umfassend über die Corporate Governance des ZF-Konzerns und die jeweils eingeleiteten und geplanten Maßnahmen und Initiativen. Der Konzernrisikobericht ist Bestandteil des GRC-Berichts. Auf Konzernebene ist das funktionsübergreifende Risikokomitee unter Vorsitz des Finanzvorstands dafür verantwortlich, regelmäßig sowie bei Bedarf auch ad hoc, die ZF-Risikolage zu bewerten und ihre Steuerung sicherzustellen.

Das ERM hat vorrangig zum Ziel, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und Maßnahmen einzuleiten, um die ermittelten Risiken zu bewältigen. Über etablierte Prozesse und Verantwortlichkeiten werden alle Organisationsbereiche des ZF-Konzerns einbezogen. Die wichtigsten Merkmale unseres allgemeinen ERMs sind im Konzernlagebericht im Kapitel **Chancen und Risiken** dargestellt.

Die ESG-bezogenen Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind in den ZF-Risikokatalog integriert. Darin sind klare Verantwortlichkeiten definiert: Die Abteilung Nachhaltigkeit unterstützt die „Risk Category Owner“ dabei, Nachhaltigkeitsaspekte in ihren dezentralen Risikomanagementprozessen aufzugreifen, um ESG-Risiken zu managen. Die qualitative Risikobewertungsmatrix bildet die Basis für die GRC-Berichterstattung, um den Einfluss von ZF auf die Umwelt zu berücksichtigen. Damit haben wir die im

klassischen ERM dominierende Outside-in-Perspektive um eine Inside-out-Perspektive ergänzt.

Das IKS soll die Zielerreichung der Organisation in Bezug auf relevante Geschäftsprozesse, verlässliche Berichterstattung von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen sowie Compliance gewährleisten. Unser standardisierter IKS-Ansatz basiert auf den Grundsätzen der Transparenz, des Vier-Augen-Prinzips sowie der Aufgabentrennung und ist im gesamten Konzern implementiert. Der direkte Bezug des IKS zum ZF-Risikokatalog ermöglicht es, die Kontrollabdeckung auch für nichtfinanzielle Prozesse sicherzustellen und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen werden durch die Divisionen, Regionen und Zentralfunktionen überwacht. Effektivitätstests und Prüfungshandlungen werden seitens des zentralen Risk & Control Managements und der Konzernrevision durchgeführt. Um die Vollständigkeit und Richtigkeit der ESG-Daten sicherzustellen, nutzen wir die gleichen Prozesse und Tools wie für die finanzielle Berichterstattung. Parallel zur Ausarbeitung und Operationalisierung der ESG-Angaben sowie -Kennzahlen werden interne Kontrollen eingeführt. Die Ergebnisse sind in die reguläre GRC-Berichterstattung integriert und Bestandteil der GRC-Berichterstattung an Vorstand und Prüfungsausschuss.

Unser zertifiziertes EHS-Managementsystem, diverse konzernweit implementierte Richtlinien, darunter die Compliance- und die EHS-Richtlinie, sowie das implementierte ERM und IKS tragen dazu bei, die wichtigsten identifizierten Risiken zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zu minimieren. Diese Risiken sind die Vollständigkeit, Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit der Berichtsinhalte. Sie werden mittels definierter KPIs gemessen, denen klare Verantwortlichkeiten zugeordnet sind.



Stakeholder-Kommunikation und -Management

Eine effektive Kommunikation und Kooperation mit internen und externen Stakeholdern ist der Schlüssel zu einer ganzheitlichen nachhaltigen Entwicklung.

Wir unterhalten daher diverse Austauschformate mit unseren Stakeholdern, um deren Perspektiven berücksichtigen zu können und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Im Berichtsjahr 2025 bestimmten Themen wie Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft sowie die Achtung der Menschenrechte und die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) den Austausch mit bzw. das Engagement von ZF in der Branche.

Wir nutzen die Erkenntnisse aus den Dialogen, um Potenziale zu identifizieren, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Herstellung, ihre Wirkung auf Mensch und Umwelt, den Erfolg am Markt sowie unsere Kostenstruktur auswirken können. Die Einschätzungen unserer Stakeholder nutzen wir unter anderem auch zur Wesentlichkeitsbewertung der Nachhaltigkeitsthemen.

Über die Stakeholder-Kommunikation berichtet der Leiter Sustainability & EHS intern unter anderem in einem jährlichen Strategie-Review zur Nachhaltigkeit an den Vorstand und Aufsichtsrat. Hierbei werden auch der Stakeholder-Kontext und dessen Auswirkungen auf unsere Strategie und Schwerpunktsetzung erläutert. Zusätzlich werden im Rahmen der oben beschriebenen ZF-Nachhaltigkeitsorganisation monatlich das Sustainability Council und zweimonatlich das Sustainability Steering Board über die wichtigsten Entwicklungen und Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit informiert, die unsere Stakeholder betreffen. Dabei spielen insbesondere regulatorische Anforderungen und Kundenerwartungen eine wichtige Rolle. Bei Vorstandsbriefings wird in der Regel zuerst auf die Erwartungen und Anforderungen unserer Stakeholder

und ihre Veränderungen hingewiesen. Der Aufsichtsrat wird zudem regelmäßig zu regulatorischen Entwicklungen im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung informiert.

Zu unseren wichtigsten Stakeholdern gehören unsere eigenen Arbeitskräfte, Lieferanten, Kunden und Investoren. Diese und weitere Stakeholder-Gruppen sowie die verschiedenen Formate des Austauschs mit ihnen (Multi-Stakeholder-Dialoge) sind nachfolgend aufgeführt.

Kanäle der Stakeholder-Kommunikation

Stakeholder-Gruppen	Medien und Formate
Arbeitskräfte des Unternehmens	Global Employee Survey (weltweite Beschäftigtenumfrage), „Zoom“ (Intranet mit verschiedenen Nachrichtenkanälen, Blogs von CEO, CHRO und weiteren Vorstandsmitgliedern), Town Hall Meetings live und virtuell, Webinare, Skip-Level-Meetings (Beschäftigte treffen das Top-Management), Leadership-Calls (Führungskräfte beantworten themenspezifische Fragen), Standort-Calls, interaktive Q&As, Innovation Challenges, Pitch-Events und virtuelle Marktplätze, Team Communities, ZF BarCamp, New Work, Management Calls und interne Zielgruppen-Mailings, Aushänge, Poster-Kampagnen und On-Screen-Information in den Werken, Familientage, ZF-Website, Social Media und ZF hilft e.V.
Potenzielle Mitarbeiter und Bildungseinrichtungen	Kooperationen mit Hochschulen und Schulen, kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, Anzeigen, ZF-Website, Engagement auf Messen, Veranstaltungen, Sponsoring, Social Media und Mitarbeiter-Botschafter
Kunden einschließlich Endkunden	Kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, ZF-Website, Broschüren, Anzeigen, Kundentage virtuell oder live, Messebeteiligungen, Key Account Management, Social Media
Lieferanten und Partner	Kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, ZF-Website, (Fach-) Messebeteiligungen, Anzeigen, zentrale Einkaufsstrategie, ZF Global Supplier Summit, Supplier Days, ZF Supplier Academy (Trainings und Q&As), Social Media, Website ZF Supplier Board (Webinare und Informationsangebote)
Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	ZF Trustline, RSCI-Audits, Arbeiterdialoge und Interviews im Rahmen von Vor-Ort-Social-Audits, Beteiligung an Brancheninitiativen wie Menschenrechtlicher Beschwerdemechanismus „Mecanismo de Reclamación de Derechos Humanos“ (MRDH), „Labour Rights along the Automotive Supply Chain in Türkiye“, VDA-Arbeitsgruppen
Politik, Verbände, Interessengruppen	Kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, ZF-Website, Abteilung „Verbände & Politik“: themenbezogene Diskussionen, Round-Table-Veranstaltungen/Webinare, Vor-Ort-Begehungen, Verbandsarbeit, Social Media
Presse und weitere Medien	Kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, ZF-Website, Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Testfahrten virtuell und live, Social Media
Gemeinden	Presse, ZF-Website, Anzeigen, Sponsoring, soziales Engagement an den Standorten, regionale Veranstaltungen, Social Media
Investoren, Analysten, Ratingagenturen und andere Kapitalmarktteilnehmer	Kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, Investoren-Calls zu ESG-Themen, jährliche und halbjährliche Analysten- und Investoren-Telefonkonferenz, Kapitalmarkttag, persönliche Treffen, Messen, ZF IR-Website

ZF bezieht die Interessen und Rechte seiner eigenen Arbeitskräfte aktiv in die Strategieentwicklung und sein Geschäftsmodell ein und berücksichtigt diese außerdem gezielt im Sorgfaltspflichtenprozess. Über digitale und analoge Formate (siehe Tabelle [↗ Kanäle der Stakeholder-Kommunikation](#)) werden Rückmeldungen der Belegschaft systematisch erfasst und in strategische Maßnahmen überführt. Arbeitnehmervertretungen sind über diverse Gremien regelmäßig in die Entwicklung von Organisationsstrukturen und Instrumenten von Human Resources (HR) eingebunden.

Wir wissen, wie wichtig es ist, Arbeitnehmer in der Wertschöpfungskette einzubeziehen, die von unseren Aktivitäten wesentlich betroffen sein können. Daher haben wir eine sorgfältige Bewertung durchgeführt, um diese Beschäftigten im Rahmen unseres Due-Diligence-Prozesses zu identifizieren. Dabei erfassen wir systematisch relevante Stakeholder, einschließlich Auftragnehmer, und Lieferanten und beziehen auch deren legitime Vertretungen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen mit ein. Für den Dialog nutzen wir verschiedene Austauschformate (siehe Tabelle [↗ Kanäle der Stakeholder-Kommunikation](#)).

Auch die Interessen, Ansichten und Rechte von betroffenen Gemeinschaften, einschließlich der Achtung der Menschenrechte, finden im Zuge unseres Sorgfaltspflichtenprozesses Berücksichtigung und bilden somit die Basis unserer Managementansätze in Hinblick auf eine verantwortungsvolle Wertschöpfungskette. Gleiches gilt für die Verbraucher und Endnutzer der Produkte von ZF.

Weitere Stakeholder-Positionen, beispielsweise aus der Zivilgesellschaft, berücksichtigen wir unter anderem bei der Planung von Investitionen in neue Standorte, dem Aufbau neuer Repräsentanzen oder im Vorfeld von M&A-Transaktionen. Neben dem direkten Dialog werten wir dazu auch Studien, Ratings, Indizes und

andere Quellen aus. Dabei werden Risikokriterien aus dem kompletten Nachhaltigkeitsspektrum systematisch geprüft und bewertet. Diese Bewertungen können die jeweiligen Investitionsentscheidungen direkt beeinflussen.

Wichtig für unsere unternehmerischen Entscheidungen sowie die Gestaltung unserer Geschäftsmodelle und Strategien sind auch die Bewertungen unserer Stakeholder aus dem Kapitalmarkt. Sie formulieren konkrete Anforderungen im Rahmen von Projekt- und Unternehmensfinanzierungen und verfolgen teilweise nachhaltigkeitsorientierte Anlagestrategien. Die Informationswünsche von Kapitalmarktteilnehmern erstrecken sich über das komplette Spektrum der Nachhaltigkeit. Um ihnen entgegenzukommen, legen wir unsere Auswirkungen, Risiken und Chancen sowie die darauf zielenden Arbeitsprogramme in umfassenden ESG Due Diligences offen.

ZF ist aktives Mitglied im Branchendialog Automobil, einem Multi-Stakeholder-Forum unter dem Dach des UN Global Compact Netzwerks Deutschland. Dieses Format hat den zuvor vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) finanzierten Branchendialog im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) abgelöst und wird seit Juli 2025 eigenfinanziert fortgeführt. Ziel ist es, menschenrechtliche Herausforderungen in Liefer- und Wertschöpfungsketten gemeinsam anzugehen und wirksame Maßnahmen zu entwickeln. ZF beteiligt sich dabei an Arbeitsgruppen und Projekten, die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten unterstützen.

Darüber hinaus engagiert sich ZF in lokalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen, darunter:

- Responsible Supply Chain Initiative (RSCI)
- UN Global Compact (UNGC)
- European Association of Automotive Suppliers (CLEPA) – ZF ist aktiv in den Arbeitsgruppen Energie & Umwelt sowie Taxonomy & CSDDD, um die Entwicklung der EU-Taxonomie und der Corporate Sustainability Due Diligence Directive voranzutreiben.
- Verband der Automobilindustrie (VDA) – Teilnahme am Ausschuss für Umwelt und Nachhaltigkeit (VDA UNA).
- Value Balancing Alliance (VBA) – ZF ist assoziiertes Mitglied und treibt die Entwicklung von Methoden zur monetären Bewertung ökologischer und sozialer Auswirkungen voran.
- Ad-hoc-Gruppe „Dekarbonisierung der automobilen Wertschöpfungskette“ im Expertenkreis „Transformation der Automobilwirtschaft“ der Bundesregierung.

Zusätzlich ist ZF in weiteren Verbänden aktiv, darunter:

- Bundesverband Digitale Wirtschaft (Bitkom e. V.)
- Industria Nacional de Autopartes (INA), Mexiko
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA)

1.3 WESENTLICHKEITSANALYSE

Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen

Für den freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht 2025 haben wir im Rahmen einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse (siehe Abschnitt [Verfahren zur Ermittlung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen](#)) die folgenden Auswirkungen, Risiken und Chancen (Impacts, Risks & Opportunities – IROs) entlang der gesamten Wertschöpfungskette von ZF als wesentlich identifiziert:

Auswirkungen, Risiken und Chancen (IROs)	Zeithorizont			Wertschöpfungsstufe			Seite
	kurzfristig	mittelfristig	langfristig	vor-gelagert	eigener Betrieb	nach-gelagert	
ESRS E1: Klimawandel							57
Anpassung an den Klimawandel (potenzielle negative Auswirkung)		✓	✓	✓	✓	✓	57
Anpassung an den Klimawandel (Risiko)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	57
Klimawandel (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓	✓	✓	57
Klimawandel (Risiko)	✓	✓		✓	✓	✓	57
Klimawandel (Chance)	✓	✓		✓	✓	✓	57
Energie (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	58
ESRS E2: Umweltverschmutzung							67
Wasserverschmutzung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓	✓		67
Bodenverschmutzung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓	✓		67
ESRS E3: Wasser- und Meeresressourcen							71
Wasserverbrauch (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓			71
Wasserentnahme (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓			71
Ableitung von Wasser (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓			71

Auswirkungen, Risiken und Chancen (IROs)	Zeithorizont			Wertschöpfungsstufe			Seite
	kurz- fristig	mittel- fristig	lang- fristig	vor- gelagert	eigener Betrieb	nach- gelagert	
ESRS E4: Biologische Vielfalt und Ökosysteme							75
Direkte Ursachen des Biodiversitätsverlusts							
• Klimawandel (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	75
• Land-, Süßwasser- und Meeresnutzungsänderungen (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓			75
• Umweltverschmutzung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓			✓			75
Auswirkungen auf den Umfang und den Zustand von Ökosystemen							
• Landdegradation, Wüstenbildung, Bodenversiegelung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓			✓		✓	75
ESRS E5: Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft							79
Ressourcenzuflüsse, einschließlich Ressourcennutzung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓			79
Ressourcenzuflüsse, einschließlich Ressourcennutzung (Risiko)	✓	✓	✓	✓			79
Ressourcenzuflüsse, einschließlich Ressourcennutzung (Chance)	✓	✓	✓	✓			79
Ressourcenabflüsse im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen (tatsächliche positive Auswirkung)	✓	✓	✓		✓	✓	79
Ressourcenabflüsse im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen (Chance)	✓	✓	✓			✓	80
Abfälle (tatsächlich negative Auswirkung)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	80
ESRS S1: Arbeitskräfte des Unternehmens							90
Arbeitsbedingungen							
• Sichere Beschäftigung (tatsächliche positive Auswirkung)	✓				✓		90
• Arbeitszeit (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		90
• Angemessene Entlohnung (tatsächliche positive Auswirkung)	✓				✓		90
• Sozialer Dialog (Chance)		✓			✓	✓	90
• Vereinigungsfreiheit, Existenz von Betriebsräten und Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Anhörung und Mitbestimmung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		90
• Tarifverhandlungen, einschließlich der Quote der durch Tarifverträge abgedeckten Arbeitskräften (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		90
• Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (tatsächliche positive Auswirkung)	✓				✓		91
• Gesundheit und Sicherheit (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		91
Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle							
• Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		91

	Zeithorizont			Wertschöpfungsstufe			Seite
	kurz- fristig	mittel- fristig	lang- fristig	vor- gelagert	eigener Betrieb	nach- gelagert	
Auswirkungen, Risiken und Chancen (IROs)							
• Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		91
• Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (Risiko)	✓	✓			✓		91
• Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz (tatsächliche negative Auswirkung)	✓				✓		91
• Vielfalt (Chance)		✓			✓		91
Sonstige arbeitsbezogene Rechte							
• Datenschutz (potenzielle negative Auswirkung)	✓				✓		91
ESRS S2: Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette							110
Arbeitsbedingungen							
• Sichere Beschäftigung (tatsächliche positive Auswirkung)	✓	✓		✓			110
• Sichere Beschäftigung (Chance)	✓	✓		✓			110
• Arbeitszeit (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			110
• Arbeitszeit (Risiko)	✓			✓			110
• Angemessene Entlohnung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
• Sozialer Dialog (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
• Vereinigungsfreiheit, Existenz von Betriebsräten und Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Anhörung und Mitbestimmung (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
• Tarifverhandlungen, einschließlich der Quote der durch Tarifverträgen abgedeckten Arbeitskräften (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
• Gesundheit und Sicherheit (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle							
• Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit (potenzielle negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
• Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
Sonstige arbeitsbezogene Rechte							
• Zwangsarbeit (tatsächliche negative Auswirkung)	✓	✓		✓			111
ESRS S3: Betroffene Gemeinschaften							120
Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften							
• Sicherheitsbezogene Auswirkungen (potenzielle negative Auswirkung)	✓			✓	✓	✓	120

Auswirkungen, Risiken und Chancen (IROs)	Zeithorizont			Wertschöpfungsstufe			Seite
	kurz- fristig	mittel- fristig	lang- fristig	vor- gelagert	eigener Betrieb	nach- gelagert	
ESRS S4: Verbraucher und Endnutzer							122
Persönliche Sicherheit von Verbrauchern und/oder Endnutzern							
• Gesundheitsschutz und Sicherheit (Chance)		✓				✓	122
ESRS G1: Unternehmensführung							126
Schutz von Hinweisgebern (Whistleblowers) (tatsächliche negative Auswirkung)	✓			✓			126
Management der Beziehungen zu Lieferanten (tatsächliche negative Auswirkung)	✓			✓			126
Management der Beziehungen zu Lieferanten (Risiko)	✓	✓	✓	✓			126

Die ausführliche Beschreibung der identifizierten wesentlichen IROs von ZF erfolgt in den jeweiligen themenspezifischen Kapiteln.

Die Bewertung der Themen und die Identifikation der IROs erfolgten unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells von ZF, in dem sich Geschäftspraktiken, Produktions- und Lieferketten sowie regionale Besonderheiten widerspiegeln. Auch die Beziehungen zu unseren Geschäftspartnern wurden einbezogen, da sie Menschen und Umwelt im Umfeld unseres Geschäfts auf vielfältige Weise kurz-, mittel- und langfristig beeinflussen. Details werden zu Beginn der entsprechenden themenspezifischen Kapitel erläutert.

Der Einfluss von IROs auf die Unternehmensstrategie, das Geschäftsmodell, die Wertschöpfungskette und die Entscheidungsfindung wird kontinuierlich überprüft.

Wenn sich daraus relevante Auswirkungen ergeben, werden gezielte Maßnahmen entwickelt, um diesen Einfluss zu steuern, zu minimieren oder strategisch zu nutzen. Im Berichtsjahr hatten weder die identifizierten IROs noch die ergriffenen und geplanten Maßnahmen eine grundlegende Änderung der Unternehmensstrategie oder des Geschäftsmodells zur Folge.

In der Finanzberichterstattung sind alle wesentlichen Informationen offenzulegen, um die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Cashflows von ZF bewerten zu können. Dies gilt auch für die nachhaltigkeitsbezogenen Risiken von ZF, die zu analysieren und, sofern wesentlich, im Abschluss abzubilden sind. Nachhaltigkeitsbezogene Risiken und die damit in Zusammenhang stehende Gesetzgebung werden bei der Erstellung des Konzernabschlusses kontinuierlich verfolgt. Daraus resultierende Auswirkungen (beispielsweise auf Entscheidungen über Unternehmens-

standorte, die Weiterentwicklung des Produktportfolios oder erwartbare Nutzungsdauern von langfristigen Vermögenswerten) werden berücksichtigt, sofern das Management deren Eintritt als wahrscheinlich beurteilt. Im aktuellen Geschäftsjahr ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen aus den nachhaltigkeitsbezogenen Chancen und Risiken auf die Bilanzierung und Bewertung von Vermögenswerten und Schulden.

ZF hat begonnen, die Resilienz der Strategie und des Geschäftsmodells in Bezug auf die identifizierten, derzeitigen und künftigen wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen sowie die potenziellen Auswirkungen in den bewerteten Szenarien und Zeithorizonten nach ESRS 1 zu untersuchen. Die Widerstandsfähigkeit wird fortlaufend überwacht, damit bei Bedarf Maßnahmen abgeleitet und implementiert werden können.

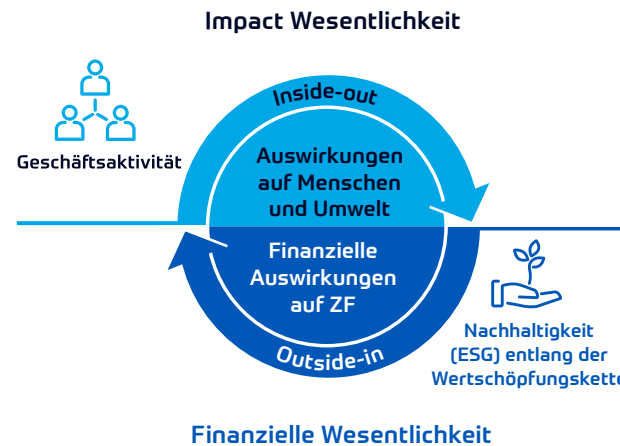
Auf Konzernebene werden Risikotragfähigkeitsanalysen durchgeführt. Dabei wird die aggregierte Risikolandschaft – einschließlich, aber nicht beschränkt auf nachhaltigkeitsbezogene Risiken – mithilfe von Monte-Carlo-Simulationen bewertet und der finanziellen Belastbarkeit gegenübergestellt.

Verfahren zur Ermittlung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen

ZF wird ab dem Berichtsjahr 2027 zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß CSRD verpflichtet sein. In Vorbereitung auf die Berichtspflicht haben wir im Berichtsjahr die doppelte Wesentlichkeitsanalyse (Double Materiality Analysis – DMA) überarbeitet, die wir im Jahr 2023 erstmals durchgeführt hatten. Die Ermittlung und Bewertung der wesentlichen IROs erfolgte dabei in Übereinstimmung mit den in den ESRS 1 dargestellten Grundsätzen zur doppelten Wesentlichkeitsanalyse (Bruttobetrachtung).

Gemäß diesen Vorgaben identifizierten wir unsere tatsächlichen und potenziellen IROs im eigenen Geschäftsbetrieb und in der vorgelagerten und nachgelagerten Wertschöpfungskette: Einerseits wurden die wesentlichen Auswirkungen aus der Geschäftstätigkeit des ZF-Konzerns auf Mensch und Umwelt festgestellt (Inside-out). Andererseits wurde betrachtet, welche Nachhaltigkeitsaspekte wesentliche finanzielle Risiken, aber auch Chancen für ZF mit sich bringen (Outside-in). Dabei wurde unterschieden, ob eine Auswirkung, ein Risiko oder eine Chance kurz-, mittel- oder langfristig wirksam wird. Auch die geografische Abdeckung der ZF-Aktivitäten wurde berücksichtigt. Bei der Betrachtung wurde der Konsolidierungskreis des ZF-Konzernabschlusses zugrunde gelegt. Daraus haben wir eine Liste möglicher IROs für die DMA 2025 erstellt.

6.03 Wesentlichkeitsanalyse



In einem fachbereichsübergreifenden Workshop bewerteten im Berichtsjahr interne Experten, die alle relevanten internen und externen Stakeholder-Gruppen repräsentieren sollen, die Wesentlichkeit der einzelnen IROs. Dabei wurden die ESRS-Dimensionen Schweregrad, Wahrscheinlichkeit und Ausmaß herangezogen. Um eine größtmögliche Kompatibilität mit dem ERM herzustellen, haben wir die bestehenden Schwellenwerte und „Scale-and-Scope“-Definitionen des ERM angewendet. Auch für die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit wurde die ERM-Matrix eingesetzt. Sofern ein Thema unterschiedliche Bewertungen erhielt, haben wir den höchsten Bewertungsgrad berücksichtigt.

Zur Bewertung haben wir eine umfangreiche Datenbasis genutzt, darunter die aktuelle interne Klimarisikoanalyse und die internen Erhebungen zur Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)-Risikoanalyse,

den Global Risk Report 2025 des World Economic Forums, den Planetary Health Check 2024 des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung, die CDP Industry Impact Classification sowie den Lancet Countdown on Health and Climate Change 2024 und Branchenbenchmarks.

Die Ergebnisse wurden im weiteren Verlauf des Berichtsjahres durch das Sustainability Steering Board validiert und vom Vorstand bestätigt.

Falls durch die derzeitige Überarbeitung der ESRS-Standards oder Änderungen bei ZF Anpassungen notwendig werden, werden wir die Wesentlichkeitsanalyse im Geschäftsjahr 2026 aktualisieren.

Besondere Verfahren zur Ermittlung der Auswirkungen, Risiken und Chancen

Die Themenkapitel des vorliegenden ZF-Nachhaltigkeitsberichts enthalten jeweils eine detaillierte Aufstellung zu den spezifischen IROs. Dort werden auch die Methoden zur Ermittlung der einzelnen IROs eingehender beschrieben. Daran anknüpfend findet sich in allen Themenkapiteln eine Beschreibung der Ziele, Strategien und Organisationsstrukturen sowie konkreter Maßnahmen und Evaluationsverfahren, mit denen negative Auswirkungen und Risiken begrenzt und Chancen realisiert werden sollen.

1.4 VOM NACHHALTIGKEITSBERICHT ABGEDECKTE ESRS-ANGABEPFLICHTEN

Der [ESRS-Index](#) enthält die Offenlegungspflichten, die ZF basierend auf den Ergebnissen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts angewendet hat.

2 Klimawandel

Mobilität prägt das moderne Leben. Automobilzulieferer tragen dabei eine besondere Verantwortung für Umwelt und Klima, denn die Produktion wesentlicher Komponenten verbraucht Ressourcen und die beim Einsatz unserer Produkte freigesetzten Treibhausgasemissionen tragen zu den Klimaveränderungen bei. Mit dem Element „Handeln für Klima und Natur“ aus unserer Nachhaltigkeitsstrategie nehmen wir diese Verantwortung wahr: Wir verfolgen eine ambitionierte Klimastrategie und arbeiten darauf hin, unseren Einfluss auf Umwelt und Klima so weit wie möglich zu reduzieren. Gleichzeitig ist es langfristig für unser Unternehmen wichtig, auf die Folgen des Klimawandels vorbereitet zu sein und hierfür unser Geschäftsmodell sowie unsere Prozesse anzupassen. Grundlage für unsere Aktivitäten ist die Klimarisikoanalyse, die im Abschnitt [Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen klimabezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen](#) beschrieben wird.

2.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM KLIMAWANDEL

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Anpassung an den Klimawandel und Klimaschutz ermittelt:

Anpassung an den Klimawandel (potenzielle negative Auswirkung)

Zeithorizont	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die direkten Auswirkungen unseres Geschäftsmodells auf die Landnutzung wurden als eher gering eingestuft. Allerdings können klimatische Veränderungen wie häufigere Extremwetterereignisse oder neue gesetzliche Anforderungen einen erhöhten Anpassungsbedarf hinsichtlich der Landnutzung an unseren Standorten und in der Lieferkette mit sich bringen.

Anpassung an den Klimawandel (Risiko)

Zeithorizont	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Klimaereignisse können zu physischen Schäden führen – etwa an Gebäuden, Produktionsanlagen und Infrastruktur – und darüber hinaus Geschäftsprozesse sowie Lieferketten unterbrechen. Dies kann die operative Leistungsfähigkeit von ZF beeinträchtigen und zusätzliche Aufwendungen für Wiederherstellung und Anpassungsmaßnahmen nach sich ziehen.

Klimawandel (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Das Geschäftsmodell von ZF verursacht erhebliche Treibhausgasemissionen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Trotz bereits eingeleiteter Transformation hin zu Elektromobilität bleibt die Emissionsintensität vor allem in unserer nachgelagerten Wertschöpfungsstufe bislang hoch und belastet damit unsere Klimabilanz.

Klimawandel (Risiko)

Zeithorizont	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die fortschreitende Transformation hin zu emissionsärmeren Produkten wie beispielsweise emissionsfreien, elektrischen Antriebslösungen und der Verwendung von CO₂-armen Materialien in der Lieferkette erfordert teilweise erhebliche Investitionen sowie Umstellungen in Produktion und Lieferketten. Die Einführung der neuen Technologien birgt besondere Marktrisiken beispielsweise aufgrund neuer Marktteilnehmer oder dynamischer regulatorischer Entwicklungen. Verzögerungen oder Ineffizienzen im Transformationsprozess können zu Wettbewerbsnachteilen und erhöhten Kosten führen und dadurch die Marktposition von ZF mittelfristig schwächen.

Klimawandel (Chance)

Zeithorizont	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells hin zu emissionsärmeren Produkten und Materialien reduziert die Abhängigkeit vom Verbrennungsmotor und schafft neue wirtschaftliche Chancen. ZF verbessert damit seine Klimabilanz, erfüllt regulatorische Vorgaben und stärkt seine Position in einem wachsenden Markt für emissionsreduzierte und weitestgehend emissionsfreie Fahrzeuge („zero-emission vehicles“).

Energie (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	✓ eigener Betrieb	✓ nachgelagert

Das Geschäftsmodell eines Technologieanbieters für Mobilitätslösungen ist in der Regel energieintensiv. Ein hoher Energieverbrauch fördert den Klimawandel durch steigende Treibhausgasemissionen. Die Transformation unseres Geschäftsmodells ist zeitintensiv, wodurch sich der Energieverbrauch negativ auf die Umweltbilanz von ZF auswirkt.

Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen klimabezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen

Klimabezogene Risiken sowie die damit in Zusammenhang stehende Gesetzgebung werden von ZF kontinuierlich überwacht. Sie beeinflussen unter anderem unsere Entscheidungen über Unternehmensstandorte, zur Weiterentwicklung des Produktportfolios sowie die Nutzungsdauer von langfristigen Vermögenswerten.

ZF nutzt – basierend auf den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Klimaszenarien, um die Auswirkungen des Klimawandels auf den Konzern zu bewerten. Dabei werden sowohl physische Risiken als auch Übergangsrisiken und -chancen analysiert. Zudem wird die Resilienz unseres Geschäftsmodells und unserer Prozesse unter verschiedenen Szenarien untersucht. Im Folgenden beschreiben wir, welche Szenarien wir zur Ermittlung unserer klimabezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Berichtsjahr verwendet haben.

Den Ausgangspunkt bildete die im Jahr 2022 begonnene und 2024/2025 aktualisierte Klimarisikoanalyse, bei der zwei qualitative Szenarioanalysen durchgeführt wurden, die sich über die gesamte vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette des Unternehmens erstreckten. Es wurden physische Risiken bewertet und

transitorische Risiken nach Vorgaben der International Energy Agency (IEA) analysiert.

Identifizierung klimabedingter physischer Risiken

Zur Identifizierung und Bewertung der klimabedingten physischen Risiken hat ZF die Shared Socioeconomic Pathways (SSPs) des Weltklimarats (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) genutzt. Dabei wurden alle betrieblichen Einheiten weltweit hinsichtlich ihrer Geokoordinaten einbezogen und für zwei unterschiedliche Klimaszenarien betrachtet: ein Hochemissionsszenario mit einer globalen Erderwärmung um 4,8 °C (nach Representative Concentration Pathway, RCP 8.5/SSP5) bis zum Jahr 2100 sowie das aktuelle Politik-Referenz-Szenario (nach RCP 4.5/SSP2) mit einer entsprechenden Erhöhung um 2,7 °C. Ausgangspunkt für den Temperaturvergleich ist jeweils das vorindustrielle Niveau (1850–1900). Die Analyse deckte drei Zeithorizonte ab – kurzfristig, mittelfristig und langfristig – und umfasste alle 28 akuten sowie chronischen Naturgefahren gemäß der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Aus den 28 definierten Naturgefahren wurden von einem interdisziplinären Expertenteam unter Verwendung externer Szenariodaten und interner Erfahrungswerte zunächst 15 Klimarisiken als allgemein relevant für das Unternehmen bewertet. Eine weitere Priorisierung erfolgte auf Basis historischer Risikobewertungen, prognostizierter Veränderungen im oben genannten Hochemissionsszenario sowie der strategischen und operativen Bedeutung der jeweiligen Betriebsstätte für den Konzern. Die Priorisierung ergab schließlich zwei physische Hauptrisiken: Hochwasserrisiken (akutes physisches Risiko) und Wasserknappheit (chronisches physisches Risiko). Für diese wurde eine weiterführende Analyse durchgeführt, um beispielsweise die Anfälligkeit von Vermögenswerten und Geschäftsaktivitäten gegenüber physischen Klimarisiken zu analysieren und potenzielle direkte sowie indirekte Folgen

zu quantifizieren. Im Berichtsjahr wurden die ersten Zwischenergebnisse dieser Analyse validiert. ZF wird das Screening physischer Risiken in Zukunft regelmäßig durchführen.

Identifizierung klimabedingter Übergangsrisiken und -chancen

Als Ausgangspunkt für die Ermittlung der klimabedingten Übergangsrisiken und -chancen führten wir im Rahmen der Klimarisikoanalyse eine weitere qualitative Szenarioanalyse durch. Auch sie erstreckte sich über die gesamte vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette des Unternehmens. Hierfür wurden zwei Szenarien herangezogen: das 1,5 °C-Szenario („net zero emissions bis 2050“) der International Energy Agency (IEA) und das Stated Policies Scenario (STEPS) mit rund 2,5 °C Erderwärmung bis zum Ende des Jahrhunderts. Die Analyse erstreckte sich über drei Zeithorizonte – kurzfristig, mittelfristig und langfristig – und berücksichtigte sämtliche durch TCFD und CSRD definierten Kernkategorien potenzieller Übergangsrisiken und -chancen.

Die Erfassung und Bewertung klimabedingter Übergangsrisiken und -chancen erfolgte ebenfalls im Rahmen interdisziplinärer Workshops. Die Priorisierung ergab zwei wesentliche Risikoschwerpunkte: zum einen die Rohmaterialbeschaffung, insbesondere von Stahl, da sich mittel- bis langfristig signifikante Kostenveränderungen durch unterschiedliche Produktionstechnologien abzeichnen; zum anderen die Transformation des Pkw-Marktes, da die zukünftige Umsatzentwicklung von ZF durch den aktuell noch schwer prognostizierbaren Marktanteil elektrifizierter Antriebsstränge maßgeblich beeinflusst werden kann. Beide Themenfelder sollen künftig in weitere Szenarioanalysen, die Geschäftsfolgenabschätzung und Resilienzanalyse einfließen.

Die Risikoschwerpunkte wurden im Berichtsjahr weiter untersucht, um etwa die Anfälligkeit von Vermögenswerten und Geschäftsaktivitäten gegenüber klimabedingten Übergangsrisiken und -chancen zu analysieren. Wir planen, die Longlist der Übergangsrisiken und -chancen in Zukunft regelmäßig zu überprüfen.

ZF hat zudem begonnen, die Resilienz seiner Geschäftsstrategie zu untersuchen – unter Berücksichtigung der identifizierten Risiken, Chancen und potenziellen Auswirkungen aus den genannten Szenarien und Zeithorizonten. Diese Erkenntnisse fließen in die Weiterentwicklung der Klimastrategie ein. Grundlage für den analytischen Ansatz und die Bewertung unserer Resilienz hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen bildet das etablierte [Risikomanagement und interne Kontrollen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung](#).

2.2 ZIELE

ZF verfolgt seit 2021 eine langfristige Klimastrategie. Sie basiert unter anderem auf den Ergebnissen der oben beschriebenen Klimarisikoanalyse und verfolgt das Ziel, bis zum Jahr 2040 bilanziell treibhausgasneutral zu werden – über alle im Greenhouse Gas (GHG) Protocol festgelegten Scopes hinweg. Das Ziel unserer Klimastrategie steht im Einklang mit den Zielen des Pariser Klimaabkommens. Die in diesem Zuge formulierten Zwischenziele für 2030 wurden 2022 durch die Science Based Targets initiative (SBTi) validiert.

Das Ziel unserer Klimaschutzstrategie steht im Zentrum unseres Klimaschutz-Übergangsplans (siehe Abschnitt [Übergangsplan für den Klimaschutz](#)) und bildet den übergeordneten Rahmen für alle von ZF gestarteten Maßnahmen zur Adressierung klimabezogener IROs. ZF hat zentrale Hebel identifiziert, die zur Erreichung der Reduktionsziele für Treibhausgase (THG) beitragen. Hierzu gehören insbesondere die Einführung und Skalierung neuer Technologien. Der Konzern plant deren verstärkten Einsatz in folgenden Bereichen:

- Produktentwicklung (wie magnetfreie E-Motoren, CO₂-reduzierte Komponenten),
- Produktionsprozesse (wie Elektrifizierung von Wärmeprozessen, Digitalisierung),
- Materialwirtschaft und -einkauf (wie Green Steel, Bevorzugung CO₂-armer Materialien und Produktionsprozesse bei Zulieferern),
- Energiebeschaffung (wie Strom aus erneuerbaren Quellen für eigene Prozesse und auch bei Lieferanten),
- Kreislaufwirtschaft (wie Lebenszyklusplanung, Remanufacturing),
- Datenmanagement (wie Tracking des Product Carbon Footprints (PCF), automatisiertes KPI-Monitoring).

Diese Technologien sind entscheidend, um verbleibende Emissionen zu reduzieren und die Transformation des Geschäftsmodells zu beschleunigen.

Auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2040 hat ZF wissenschaftsbasierte Zwischenziele bis 2030 festgelegt, sowohl mit absoluten als auch mit relativen Zielvorgaben:

- ZF verpflichtet sich, die absoluten Treibhausgasemissionen der Scopes 1 und 2 (gemessen in t CO₂e) aus seinen eigenen Betriebsstätten weltweit bis zum Jahr 2030 um 80 % gegenüber dem Basisjahr 2019 zu reduzieren.
- ZF verpflichtet sich, die relativen Treibhausgasemissionen pro Mio. € Umsatz aus Scope 3 (gemessen in t CO₂e) bis 2030 um 40 % zu reduzieren, ausgehend vom Basisjahr 2019.
- ZF verpflichtet sich, den jährlichen Anteil des Strombezugs aus erneuerbaren Quellen für alle Standorte mit Strombezug weltweit von 10 % im Jahr 2019 auf 100 % bis Ende 2025 zu erhöhen (indirekte Scope-2-Treibhausgasemissionen). Damit wurde der ursprünglich für 2030 gesetzte Zielhorizont um fünf Jahre auf 2025 vorgezogen.



ZF-Klimaziele im Überblick

- ZF verpflichtet sich, absolute Scope-1- und -2-THG-Emissionen bis 2030 um 80 % zu reduzieren, ausgehend vom Basisjahr 2019.
- ZF verpflichtet sich, Scope-3-THG-Emissionen bis 2030 um 40 % pro Million Euro Umsatz zu reduzieren, ausgehend vom Basisjahr 2019.
- ZF verpflichtet sich, den jährlichen Bezug von Strom aus erneuerbaren Quellen von 10 % im Jahr 2019 auf 100 % bis Ende 2025 zu erhöhen.

Die THG-Emissionsreduktionsziele von ZF gelten konzernweit. Sie umfassen sämtliche Aktivitäten entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette. Die Ziele sind nicht nur Teil der Klimastrategie, sondern auch Bestandteil der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie „Acting now. Sustainability@ZF“. Sie wurden als Parameter in die operative und strategische Planung integriert und sind mit dem Long-Term Incentive für Führungskräfte verknüpft – und damit integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Weitere Einzelheiten zu den Vergütungsbestandteilen des Führungspersonals befinden sich im Abschnitt [Einbeziehung nachhaltigkeitsbezogener Leistungen in Anreizsysteme](#).

ZF verwendet für seine THG-Emissionsreduktionsziele das Jahr 2019 als einheitliches Basisjahr. Dieses Jahr wurde gewählt, da es ein repräsentatives Referenzjahr für die damalige Unternehmensstruktur und Emissions-situation darstellt – vor den pandemiebedingten Sondereffekten ab 2020. Die Emissionsdaten für 2019 wurden vollständig erhoben und entsprechen den Anforderungen des GHG Protocol. Im Einklang mit geltenden externen Anforderungen sowie den Vorgaben der ESRS werden das festgelegte Basisjahr und die damit verknüpften Klimaziele regelmäßig im Rahmen des unternehmensweiten Due-Diligence- und Review-Prozesses überprüft und, sofern erforderlich, aktualisiert. Fortschritte vor dem Basisjahr 2019 werden nicht im Hinblick auf die Zielerreichung ausgewiesen.

Alle Klimaziele von ZF wurden auf Basis wissenschaftlich fundierter Methoden und international anerkannter Standards entwickelt. Die Festlegung der Klimaziele erfolgte im Einklang mit den Anforderungen der Science Based Targets initiative (SBTi). Für Scope 1 und 2 entsprechen sie dem 1,5 °C Zielpfad von SBTi; das Scope-3-Ziel entspricht dem 2 °C-Zielpfad von SBTi. In Übereinstimmung mit den Vorgaben der SBTi plant ZF eine Revalidierung seiner Klimaziele im Rahmen der SBTi, mit dem Ziel, auch für Scope 3 ein absolutes Ziel zu definieren. Die Zielvorgaben basieren auf den absoluten Emissionen (Scope 1 und 2) sowie auf intensitätsbasierten relativen Werten (Scope 3 pro Mio. € Umsatz) aus dem Basisjahr 2019. Die zugrundeliegenden Emissionsdaten stammen aus dem konzernweiten Corporate Carbon Footprint (CCF)-Reporting, das auf dem GHG Protocol basiert. Für Scope 3 werden zusätzlich Lieferantendaten sowie Werte aus dem Product Carbon Footprint (PCF) und Branchenvergleiche verwendet.

Die Zielhorizonte wurden im Rahmen der Klimastrategie und unter Einbindung unserer Stakeholder und Lieferanten festgelegt. Sie sind direkt mit den operativen Konzepten zur Emissionsminderung, Energieeffizienz, Nutzung erneuerbarer Energien, Dekarbonisierung der Lieferkette und Klimaanpassung verknüpft.

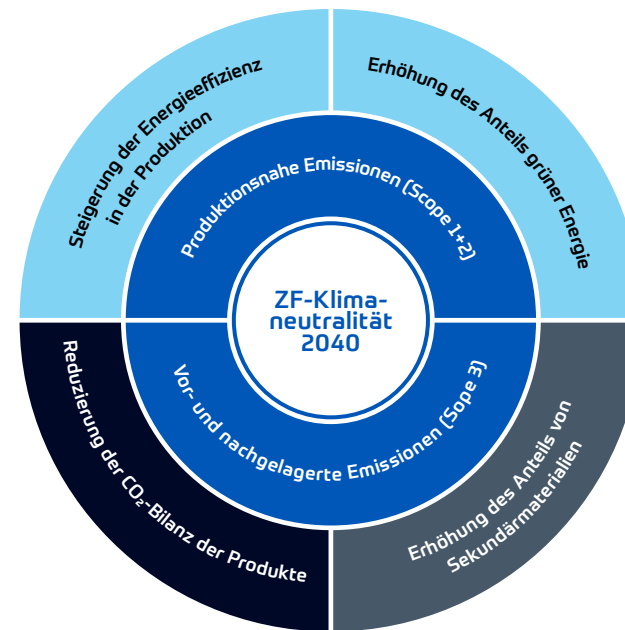
Die Ziele bis 2030 sind als Bruttoziele definiert. Das bedeutet, dass CO₂-Kompensationen, Gutschriften oder vermiedene Emissionen nicht zur Zielerreichung angerechnet werden. Bei dem Ziel für das Jahr 2040 handelt es sich um eine bilanzielle Treibhausgasneutralität. Die organisatorischen und operativen Grenzen der Zieldefinition entsprechen vollständig den Grenzen des THG-Inventars gemäß E1-6. Eine konsistente Abgrenzung ist somit gewährleistet. Für Scope 2 wurde ausschließlich die marktbasierende Methode verwendet, um die Wirkung der Grünstromstrategie (beispielsweise Power Purchase Agreements – PPAs –, Herkunftsnachweise) adäquat abzubilden. Für Scope 3 wurden relevante Kategorien gemäß GHG Protocol berücksichtigt, darunter: Einge kaufte Güter und Dienstleistungen (3.1), Nutzung der verkauften Produkte (3.11 – aktive Emissionen), Transport und Distribution (3.4, 3.9) sowie Entsorgung am Lebensende (3.12). Die Kategorien 3.8 Geleaste Vermögenswerte (Upstream), 3.13 Geleaste Vermögenswerte (Downstream) und 3.14 Franchise-Unternehmen wurden bei der Konzeption des Corporate Carbon Footprints von ZF im Jahr 2021 als nicht zutreffend eingeordnet und blieben daher unberücksichtigt.

Der Fortschritt zur Erreichung der Klimaziele wird systematisch und auf Basis definierter Kennzahlen überwacht. Die Berichterstattung – unter anderem an Vorstand und Aufsichtsrat – erfolgt über ein zentrales KPI-Tracking-System, das jährlich aktualisiert wird. Die Daten werden auf Standortebene erhoben, konsolidiert und durch externe Prüfer verifiziert.

Im Jahr 2025 haben wir unseren Anteil an Grünstrom auf 100 % erhöht und haben somit unser Ziel – gemäß unserer „ZF Green Power Strategy“ – von 100 % Grünstrom global bis Ende 2025 einzusetzen, erreicht¹. Bei den Scope 1&2 Emissionen wurde gegenüber dem Basisjahr 2019 eine absolute Reduzierung von 85 % erreicht. Die Scope 3 Emissionen sind intensitätsbasiert gegenüber 2019 um 37 % gesunken. Die Fortschritte bei der Emissionsreduzierung liegen somit in allen Scopes im Plan.

2.3 ÜBERGANGSPLAN FÜR DEN KLIMASCHUTZ

G. 04 Klimastrategie und Implementierung (Scope 1, 2 und 3)



Klimaschutz ist für ZF von strategischer Bedeutung und damit integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Wir verpflichten uns dazu, einen aktiven Beitrag zur Umsetzung des Übereinkommens von Paris und zur Begrenzung der globalen Erwärmung zu leisten. Dazu haben wir einen umfassenden Klimaschutz-Übergangsplan entwickelt, der die Anpassung unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie in Einklang mit den Zielen des Pariser Abkommens bringen und die Transformation zu einer klimaneutralen Wirt-

schaft in unserem Wirkungskreis fördern soll. Der Plan zielt auf bilanzielle Treibhausgasneutralität in allen drei Emissionsbereichen (Scope 1, 2 und 3) bis 2040 ab („Klimaneutralität 2040“). Unsere Zielsetzungen beschreiben wir ausführlich im Abschnitt [Ziele](#).

Die Verantwortung für die Umsetzung des Übergangsplans liegt beim Vorstand. Die Abteilung „Sustainability & EHS“ übernimmt die konzernweite Steuerung und strategische Weiterentwicklung der Maßnahmen.

Im Fokus des Plans stehen die folgenden Handlungsbereiche, die gleichzeitig auch die wichtigsten Dekarbonisierungshebel und -maßnahmen zur Erreichung unserer THG-Emissionsreduktionsziele darstellen:

- **Energieeffizienz:** Zur Reduktion unserer Scope-1- und Scope-2-Emissionen konzentrieren wir uns auf die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen an unseren Standorten weltweit. Weitere Hebel sind die Elektrifizierung unserer Prozesse und die Einführung von Smart-Factory-Technologien, sowohl bei Maschinen und Anlagen für die Produktion als auch bei der technischen Gebäudeausstattung.
- **Grünstromumstellung:** Um die vollständige Nutzung erneuerbarer Energien an allen globalen Standorten zu erreichen, streben wir die Umstellung auf Grünstrom in allen Ländern sowie den Abschluss von physischen und virtuellen PPA (beispielsweise in Spanien, Deutschland, USA, Indien) an. Um den Kauf von Ökostrom und das Zertifikatsmanagement zuverlässig zu dokumentieren, verwenden wir einen eigenen Green Power Standard. Außerdem setzen wir auf den Ausbau eigener Photovoltaikanlagen.
- **Lieferkette:** Zur Reduzierung unserer Scope-3-Emissionen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette setzen wir auf die Einführung eines CO₂-Klassifizierungssystems für Materialien

¹ Für das Geschäftsjahr 2025 mit hinreichender Sicherheit von KPMG geprüft. Für den bilanzierten erneuerbaren Strom wurden alle erforderlichen Herkunftsnachweise erworben. Zum Bilanzstichtag lagen einzelne Entwertungen aufgrund laufender administrativer Registerprozesse noch nicht vor.

(Sustainability Score – SUS Score), den Einsatz von grünem Stahl und Rezyklaten sowie auf die Materialklassifizierung im „Materials Warehouse“. Weiterhin fordern wir von unseren Lieferanten die Nutzung von Grünstrom, die Offenlegung von PCF-Werten sowie eine schrittweise Umstellung auf emissionsarme Produktionsmaterialien ein.

- **Produktinnovation:** Zur Reduzierung unserer Scope-3-Emissionen in der nachgelagerten Wertschöpfungskette setzen wir auf emissionsarme Mobilitätslösungen wie die Entwicklung magnetfreier E-Motoren, die Integration von Circular-Design-Prinzipien in die Produktentwicklung und die Förderung von Remanufacturing.
- **Kreislaufwirtschaft:** Zur Reduzierung unseres Ressourcenverbrauchs und Abfallaufkommens sowie zur Förderung des Einsatzes von Sekundärmaterialien möchten wir die Kreislaufwirtschaft stärken, indem wir die Umsetzung des „ZF Circularity Framework“ vorantreiben. Unter anderem wollen wir Closed-Loop-Systeme und Rücknahmeprozesse weiter ausbauen und Lösungen für das Design for Remanufacturing fördern (siehe hierzu auch das Kapitel [↘ Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft](#)).
- **Monitoring:** Wir planen die Einführung eines zentralen Tracking-Tools zur Überwachung der Zielerreichung sowie die Integration von Klimakriterien in das Sourcing Decision Board (SDB) und die Nutzung von PCF-Daten in der Beschaffung.

ZF hat keine signifikanten Aktivitäten in der Förderung oder Verarbeitung von Kohle, Öl oder Gas. Die Transformation betrifft primär die Dekarbonisierung der eigenen Produktion und der Lieferkette sowie die Elektrifizierung des Produktportfolios. Daher werden diese Bereiche im Übergangsplan nicht berücksichtigt.

Die Aktionäre von ZF unterstützen den strategischen Anspruch, den wir mit dem Übergangsplan verfolgen, und tragen die damit verbundenen Maßnahmen vollumfänglich mit. Die Umsetzung erfolgt schrittweise:

- **2021–2025:** Umstellung auf 100 % Grünstrom (Scope 2), Einführung von Smart-Factory-Initiativen, Schulungen für Mitarbeitende und Lieferanten
- **2021–2030:** Reduzierung der Scope-3-Emissionen um 40 % (intensitätsbasiert), Skalierung von Kreislaufwirtschaft, Entwicklung nachhaltiger Produkte
- **2021–2040:** Erreichung der bilanziellen Treibhausgasneutralität in Scope 1–3, vollständige Umsetzung der Klimaziele in allen Geschäftsbereichen

Der Übergangsplan ist integraler Bestandteil der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie „Acting now. Sustainability@ZF“. Deren Ziele und Maßnahmen werden im Rahmen des strategischen Planungsprozesses regelmäßig mit der Konzernstrategie abgestimmt und sind in die operative Planung der Geschäftsbereiche integriert. Der Übergangsplan wurde auch in die Finanzplanung integriert. ZF nutzt nachhaltige Finanzierungsinstrumente wie Green Bonds und Sustainability-Linked Loans, die im aktualisierten Green Finance Framework verankert sind.

ZF erfasst EU-taxonomiefähige Aktivitäten auf monatlicher Basis und stimmt die Definition dieser Aktivitäten in enger Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Geschäftseinheiten ab. Für das Jahr 2025 lag der Fokus aufgrund der Wesentlichkeit auf den Bereichen Getriebe für Windkraftanlagen (Aktivität 3.1), speziell für batterieelektrische Fahrzeuge entwickelte Produkte (Aktivität 3.18). Diese Schwerpunkte sind mit dem Green Financial Framework und dem ZF Green Finance Report abgestimmt. Weitere Informationen finden sich im Kapitel [↘ EU-Taxonomie](#).

2.4 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT KLIMASCHUTZ UND ANPASSUNG AN DEN KLIMAWANDEL

ZF möchte negative Umweltauswirkungen vermeiden und bestehende Umweltrisiken reduzieren, um zu einer umweltfreundlichen Gesellschaft beizutragen. Deswegen sind der effiziente, umweltgerechte und sichere Betrieb unserer Anlagen sowie der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen ein wesentlicher Bestandteil unserer Umweltstrategie. Sie definiert unsere Vorgaben in den Handlungsfeldern Klimaschutz, Umweltauswirkungen der Produktion, umweltgerechte Produktgestaltung und Verbesserung der Umweltleistung. Die Planung, Umsetzung und Kontrolle entsprechender Maßnahmen in diesen Bereichen regelt unser weltweites, verbindliches Managementsystem für Environmental, Health and Safety (EHS). Die EHS-Ziele sind mit der Nachhaltigkeitsstrategie von ZF abgestimmt und auf die Reduzierung unserer THG-Emissionen und die Vermeidung anderer negativer Umwelteinflüsse ausgerichtet. Die EHS-Managementstruktur und die EHS-Policy sind im Kapitel [↘ Umweltverschmutzung](#) ausführlich dargestellt.

Für den Umgang mit den wesentlichen IROs im Zusammenhang mit dem Klimawandel verfolgt ZF einen integrierten Managementansatz. Die Konzepte sind Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie „Acting now. Sustainability@ZF“ und beziehen sich sowohl auf den Klimaschutz als auch auf die Klimaanpassung und Energie. Zur Steuerung unserer wesentlichen IROs im Zusammenhang mit dem Klimawandel setzen wir unterschiedliche Maßnahmen um (siehe Abschnitt [↘ Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimastrategien](#)). Im Bereich Anpassung an den Klimawandel wurde eine Klimarisikoanalyse durchgeführt, Standorte anhand von IPCC-Szenarien bewertet und die Ergebnisse ins Enterprise Risk Management integriert (siehe Abschnitt [↘ Verfahren zur Ermittlung der wesentlichen Auswirkungen](#),

Risiken und Chancen). Im Bereich Klimaschutz verfolgen wir einen Übergangsplan mit dem Ziel, bis 2040 bilanzielle Klimaneutralität zu erreichen. Wir transformieren unser Produktportfolio hin zu klimafreundlichen Technologien und dekarbonisieren die Lieferkette durch grünen Stahl und Rezyklate. Im Themenfeld Energie streben wir bis Ende 2025 weltweit 100 % Grünstrom in allen unseren Werken an – durch langfristige Stromabnahmeverträge (PPAs), Grünstromzertifikate und Eigenstromerzeugung. Mit Windkraftgetrieben erschließen wir zudem neue Märkte im Bereich erneuerbarer Energien. Unseren Übergangsplan beschreiben wir ausführlich im Abschnitt [Übergangsplan für den Klimaschutz](#).

Im Rahmen unserer Klimaschutzstrategie legen wir besonderen Wert auf die Reduktion der Scope-3-Emissionen, die dezentral in den verschiedenen Geschäftseinheiten sowie zentral in den Zentralfunktionen verfolgt wird. Hierbei arbeiten die Abteilungen Materialwirtschaft, Forschung & Entwicklung sowie das Nachhaltigkeitsmanagement eng zusammen, um die verbindlichen Ziele sowohl in den Zentralfunktionen als auch den verschiedenen Geschäftsbereichen zu erreichen. Diese umfassen unter anderem die Erhöhung des Anteils an Sekundärmaterialien und „grünem Stahl“ sowie lieferkettenbezogene Maßnahmen wie den Einsatz von Grünstrom bei unseren Lieferanten (siehe Abschnitt [Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimastrategien](#)).

2.5 MASSNAHMEN UND MITTEL IM ZUSAMMENHANG MIT DEN KLIMASTRATEGIEN

Im Berichtsjahr 2025 hat die ZF Friedrichshafen AG einen wesentlichen Meilenstein ihrer Klimastrategie erreicht: Alle globalen ZF Standorte – einschließlich Produktions-, Entwicklungs-, Verwaltungs- und Serviceeinheiten – werden nun vollständig mit Strom aus erneuerbaren Energiequellen versorgt. Damit übertrifft ZF sein ursprüngliches Ziel, bis 2030 eine 100%ige Grünstromversorgung zu realisieren und erreicht dieses bereits fünf Jahre früher als geplant.

Die konsequente Umstellung auf erneuerbaren Strom hat maßgeblich dazu beigetragen, die Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2 um 85 % gegenüber dem Basisjahr 2019 zu reduzieren. Damit übertrifft ZF schon heute das von der Science Based Targets initiative (SBTi) validierte Reduktionsziel von 80 % bis 2030.

Dieser Fortschritt ist das Ergebnis eines umfassenden Maßnahmenpakets:

- Globale Umstellung aller Standorte auf Grünstrom unter Nutzung unterschiedlicher Beschaffungsmodelle (z.B. PPA, Green Tariff etc.).
- Umsetzung weitreichender Energieeffizienzprogramme weltweit, unter anderem durch Modernisierung der Gebäudetechnik, Optimierung der Prozesswärme, Nutzung von Abwärme und Einführung digitaler Energiesteuerungssysteme führte durch über 980 Energieeffizienzmaßnahmen im Jahr 2025 zu einer Einsparung von insgesamt ca. 118.500 MWh.

- Fortschreitende Elektrifizierung von Produktionsprozessen und Gebäudeinfrastruktur, wodurch fossile Energieträger zunehmend ersetzt und der Einsatz erneuerbarer Energie auch auf Prozessebene möglich wird.

Diese Entwicklungen zeigen, dass ZF seine Dekarbonisierungsstrategie konsequent vorantreibt und gleichzeitig seine Resilienz gegenüber steigenden Energiekosten sowie klimabezogenen Risiken stärkt. Die frühzeitige Zielerreichung unterstreicht die Ambition des Unternehmens, entlang der gesamten Wertschöpfungskette aktiv zu einem klimaneutralen industriellen Ökosystem beizutragen.

Wir setzen nicht nur innerhalb unseres eigenen Geschäftsbereichs gezielt Maßnahmen um, sondern arbeiten auch eng mit unseren Lieferanten zusammen, um die Auswirkungen auf den Klimawandel zu verringern und Emissionen nachhaltig zu senken. Die Abteilung für Nachhaltigkeit in der Lieferkette treibt gemeinsam mit dem Zentraleinkauf, der Produktionsplanung sowie weiteren funktionsübergreifenden Partnern aus der Materialwirtschaft kontinuierlich verschiedene Initiativen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen voran.

Wir fordern unsere Lieferanten auf, bei der Herstellung von Bauteilen und Produkten für ZF konsequent Grünstrom einzusetzen. Alle ZF-Produktionsmateriallieferanten müssen ab 2025 für die Herstellung von ZF-Produkten 100 % Grünstrom einsetzen. Dies ist eine verbindliche Bedingung im Sourcing-Prozess. Lieferanten müssen ihre Umsetzung durch Nachweise wie Grünstrom-Zertifikate (beispielsweise EACs, GoOs, RECs) belegen.

Mit den Lieferanten, die eine Schlüsselrolle bei der Erreichung unserer Grünstromziele spielen, arbeiten wir intensiv zusammen. Gemeinsam mit externen Experten vermitteln wir in Lieferantenschulungen das notwendige Fachwissen zu erneuerbaren Energien und laden die Lieferanten ein, ihre Erfahrungen bei der Umsetzung zu teilen. Darüber hinaus unterstützen wir sie bei der Erlangung von Grünstrom-Zertifikaten und der Implementierung geeigneter Beschaffungsmechanismen sowie bei der Anwendung der geltenden ZF-Richtlinien. Ab 2026 werden Nachweise im Rahmen von Green Electricity Audits von unabhängigen Auditgesellschaften überprüft. Im Berichtsjahr wurden bereits 77 % des Produktionsmaterial-Einkaufsvolumens durch Grünstrom-Verpflichtungen abgedeckt. Darüber hinaus erfassen wir die Werte des PCF bei der Beschaffung, um sicherzustellen, dass unsere Lieferanten den geringstmöglichen CO₂-Fußabdruck aufweisen. Somit reduzieren wir unsere vorgelagerten Emissionen (Scope 3) und folglich den gesamten CO₂-Fußabdruck des Konzerns. Entsprechen die Werte nicht den festgelegten Zielen, treten wir in den Dialog mit den betroffenen Lieferanten.

Stahl und Aluminium tragen zu über 50 % der vorgelagerten Scope-3-Emissionen von ZF bei. Die Reduzierung dieses Anteils ist entscheidend, um unser Klimaziel zu erreichen. Eine bereits im Jahr 2023 eingeführte Nachhaltigkeitsklassifizierung unterstützt bei der Materialauswahl und vereinfacht die Kommunikation gegenüber Lieferanten und Kunden. Basierend auf dieser Klassifizierung hat ZF im Berichtsjahr eine Indikation der Treibhausgasemissionen in das sogenannte „ZF Materials Warehouse“ implementiert. Diese zentrale Werkstoffdatenbank bildet das Portfolio der freigegebenen und bevorzugten ZF-Konstruktionswerkstoffe ab und stellt relevante Werkstoffdaten bereit. Das Materials Warehouse unterstützt den Vergleich und die Auswahl von Materialien und bietet einen geführ-

ten Workflow für den Materialfreigabeprozess, um die Auswahl emissionsarmer Materialien zu fördern. Mehr dazu im Abschnitt [Nachhaltigere Materialien priorisieren](#).

Wir haben im Jahr 2024 ein zentrales Tracking-Tool implementiert, das es uns ermöglicht, die Zielerreichung unterjährig auf verschiedenen organisatorischen Ebenen zu messen und zu überwachen. Dies fand auch im Berichtsjahr 2025 weitere Anwendung.

Die Berechnung der Scope 3 Emissionen beruht auf Primär- und Sekundärdaten, in einzelnen Kategorien wurden Skalierungen auf Basis von industrietypischen Größen vorgenommen.

Im Rahmen der Berechnung des Corporate Carbon Footprint in Scope 3 wurden insgesamt rund 2.400 PCF-Werte berücksichtigt. Diese repräsentieren etwa 3 % des gesamten ZF-Spend.

Hiervon stammen 168 PCF-Werte (ca. 1 % des Spend) direkt von Lieferanten, die diese Daten über SupplyOn und die Catena-X-Schnittstelle bereitgestellt haben.

Damit wurden erstmals PCF-Informationen aus der vorgelagerten Lieferkette („Primärinformationen“) in die Berechnungen integriert. Dies stellt einen wichtigen Fortschritt beim Aufbau eines interoperablen, standardisierten Datenaustauschs entlang der Wertschöpfungskette sowie bei der Verbesserung der Datenqualität des Corporate Carbon Footprint dar.

Um unsere klimabezogenen Aktivitäten zu finanzieren, nutzen wir ebenso Green Bonds und andere grüne Finanzinstrumente. Weitere Informationen hierzu finden sich im Green Finance Framework sowie im Green Finance Report von ZF. Die aktuell taxonomiefähig eingesetzten Mittel werden im Kapitel [EU-Taxonomie](#) ausgewiesen.



2.5 KENNZAHLEN

Energieverbrauch und Energiemix

in MWh	2025	2024	2023
Gesamter Energieverbrauch im Zusammenhang mit eigenen Geschäftstätigkeiten	3.841.602	3.861.485	4.048.548
Gesamter Energieverbrauch aus fossilen Quellen	1.220.586	2.060.362	2.544.858
Anteil fossiler Quellen am gesamten Energieverbrauch (%)	31,8	53,4	62,9
Brennstoffverbrauch aus Kohle und Kohleerzeugnissen	0	0	0
Brennstoffverbrauch aus Rohöl- und Erdölerzeugnissen	122.998	132.987	145.772
Brennstoffverbrauch aus Erdgas	943.797	944.623	1.019.912
Brennstoffverbrauch aus sonstigen fossilen Quellen	7.916	4.153	3.684
Verbrauch aus erworbener oder erhaltener Elektrizität, Wärme, Dampf und Kühlung aus fossilen Quellen	145.875	978.599	1.375.490
Gesamter Energieverbrauch aus nuklearen Quellen	261	139.013	213.432
Anteil des Energieverbrauchs aus nuklearen Quellen am gesamten Energieverbrauch (%)	0,0	3,6	5,3
Gesamter Energieverbrauch aus erneuerbaren Quellen	2.620.755	1.662.110	1.290.258
Anteil erneuerbarer Quellen am gesamten Energieverbrauch (%)	68,2	43,0	31,9
Brennstoffverbrauch aus erneuerbaren Quellen	4.450	3.998	3.164
Verbrauch aus erworbener oder erhaltener Elektrizität, Wärme, Dampf und Kühlung aus erneuerbaren Quellen	2.581.135	1.634.858	1.274.594
Verbrauch von selbst erzeugter erneuerbarer Energie (nicht aus Brennstoffen)	35.170	23.254	12.500
Nicht-erneuerbare Energieerzeugung	70.933	80.341	106.559
Erneuerbare Energieerzeugung	35.325	23.392	12.668
Energieintensität aus Tätigkeiten in Sektoren mit hoher Klimaauswirkung (Gesamtenergieverbrauch pro Nettoumsatz) (in Megawattstunden je Mio. € Umsatz)	99	93	87
Gesamter Energieverbrauch aus Tätigkeiten in Sektoren mit hoher Klimaauswirkung	3.841.602	3.861.485	4.048.548
Nettoumsatzerlös aus Tätigkeiten in Sektoren mit hoher Klimaauswirkung (in Mio. €)	38.810	41.377	46.627
Nettoumsatzerlös aus anderen Tätigkeiten als in Sektoren mit hoher Klimaauswirkung (in Mio. €)	0	0	0
Nettoumsatzerlös (in Mio. €)	38.810	41.377	46.627



THG-Bruttoemissionen der Kategorien Scope 1,2 und 3 sowie THG-Gesamtemissionen

in Mio. Tonnen (CO ₂ -Äquivalent)	2025	2024	2023	2019 Baseline
Scope 1 ¹⁾	0,226	0,229	0,247	0,406
Prozentsatz der Scope-1-THG-Emissionen aus regulierten Emissionshandelssystemen	1,5	1,8	2,2	-
Scope 2 ²⁾				
standortbezogene Scope-2-THG-Bruttoemissionen ²⁾	1,141	1,144	1,184	1,437
marktbezogene Scope-2-THG-Bruttoemissionen ²⁾	0,036	0,649	0,805	1,371
Scope 1 + Scope 2 Emissionen (marktbezogen)	0,262	0,878	1,052	1,777
Emissionsintensität Scope 1 + 2 marktbezogen (in tCO₂e je Mio. € Umsatz)	6,751	21,220	22,562	48,661
Scope 3	69,188	67,205	82,456	102,719
1 Erworbene Waren und Dienstleistungen ¹⁾	12,037	12,345	15,169	21,688
2 Investitionsgüter ¹⁾	1,274	1,418	1,528	1,485
3 Brennstoff- und energiebezogene Emissionen (nicht in Scope 1 oder 2 enthalten) ¹⁾	0,129	0,230	0,263	0,222
4 Transport und Vertrieb (vorgelagert) ^{1) 3)}	0,917	0,986	1,082	1,127
5 Abfall ¹⁾	0,122	0,123	0,132	0,131
6 Geschäftsreisen ¹⁾	0,042	0,049	0,041	0,113
7 Pendeln der Arbeitnehmer ¹⁾	0,143	0,151	0,158	0,149
9 Transport und Vertrieb (nachgelagert)	0,338	0,363	0,398	0,415
10 Verarbeitung der verkauften Produkte	0,060	0,060	0,060	0,060
11 Nutzungsphase	53,987	51,363	63,487	77,235
– direkt	5,525	5,190	7,633	8,414
– indirekt	48,463	46,173	55,854	68,821
12 Umgang mit verkauften Produkten an deren Lebenszyklusende	0,137	0,113	0,135	0,071
15 Investitionen	0,001	0,004	0,003	0,022
Emissionsintensität Scope 3 Upstream (in tCO₂e je Mio € Umsatz) ⁴⁾	378	370	394	682
THG-Gesamtemissionen (standortbezogen)	70,555	68,578	83,887	104,561
THG-Emissionen (marktbezogen)	69,450	68,083	83,508	104,495
Treibhausgasintensität				
Treibhausgasintensität (standortbezogen)	1.818	1.657	1.799	2.863
Treibhausgasintensität (marktbezogen)	1.789	1.645	1.791	2.861
Nettoumsatzerlös (in Mio. €)	38.810	41.377	46.627	36.518

1) Die Angaben zum Geschäftsjahr 2025 sind mit begrenzter Sicherheit von KPMG geprüft.

2) Die Angaben zum Geschäftsjahr 2025 sind mit hinreichender Sicherheit von KPMG geprüft.

3) Im Berichtsjahr wurde die Berechnung für Transportemissionen durch Zusammenfassung von Emissionsfaktoren vereinfacht. Dadurch ist eine Vergleichbarkeit mit den Vorjahren nur eingeschränkt möglich.

4) Quotient aus Scope 3 Upstream Emissionen (Scope 3.1. bis 3.7., im Geschäftsjahr 2025 mit begrenzter Sicherheit geprüft von KPMG) und Umsatz (im Geschäftsjahr 2025 mit hinreichender Sicherheit geprüft von EY).

3 Umweltverschmutzung

Umweltschutz ist fest in unserer Unternehmenskultur verankert. ZF ist sich der Risiken bewusst, die Umweltverschmutzung für Mensch und Natur darstellt. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie „Acting now. Sustainability@ZF“ wie auch die themenspezifischen strategischen Konzepte sind darauf ausgerichtet, Umweltrisiken sowohl in unserem eigenen Betrieb als auch in der Lieferkette kontinuierlich zu reduzieren, negative Umweltauswirkungen zu vermeiden und zu einer umweltfreundlichen Gesellschaft beizutragen.

3.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT UMWELTVERSCHMUTZUNG

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung ermittelt:

Wasserverschmutzung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	✓ eigener Betrieb	nachgelagert

Aktivitäten auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Wasserqualität, etwa beim Abbau der zur Produktion von Aluminium, Eisen und Kupfer benötigten Erze. Der Erzbergbau ist in der Regel mit erheblichen Eingriffen in lokale Wasserökosysteme verbunden. Bei vorgelagerten industriellen Prozessen oder im eigenen Betrieb können darüber hinaus Verschmutzungen entstehen, falls Abwasser eingeleitet wird, das beispielsweise Schwermetalle, Chemikalien oder organische Verbindungen enthält.

Bodenverschmutzung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	✓ eigener Betrieb	nachgelagert

In unserer vorgelagerten Wertschöpfungskette treten Bodenverschmutzungen auf, insbesondere durch den Abbau der zur Produktion von Aluminium, Eisen und Kupfer benötigten Erze. Vorgänge wie die Ablagerung von Abraum, der Einsatz chemischer Substanzen oder die Kontamination durch Schwermetalle können zu langfristigen Beeinträchtigungen von Bodenfunktionen und Ökosystemen führen. Auch bei der Weiterverarbeitung im eigenen Geschäftsbetrieb können Bodenverschmutzungen entstehen.

Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung

Im Zuge der DMA wurden die Themen Wasser- und Bodenverschmutzung in der vorgelagerten Wertschöpfungskette und im eigenen Geschäftsbetrieb als wesentlich identifiziert.

Im Rahmen des zusätzlichen internen IRO-1-Prozesses zur Bewertung der Wasser- und Bodenverschmutzungen hat ZF für das Jahr 2025 folgende Ergebnisse für den eigenen Betrieb ermittelt: In der Netto-Risikobetrachtung wurde für das Berichtsjahr 2025 keine Wesentlichkeit bei Wasser- und Bodenverschmutzungen festgestellt.

In Hinblick auf die Errichtung und den Betrieb von Produktionsanlagen, die besonderen Genehmigungen unterliegen, arbeitet ZF aktiv mit zuständigen Behörden zusammen. Wir haben Vorkehrungen getroffen, damit unsere Produktionsanlagen sicher betrieben und kontinuierlich Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltleistung ergriffen werden.

3.2 ZIELE

Unsere Ambition ist es, gesetzliche Verpflichtungen zu erfüllen und darüber hinaus unsere eigenen Standards stetig zu verbessern. Dazu nutzen wir regelmäßige Überprüfungen, transparente Berichterstattung und die Einbindung relevanter Stakeholder.

Die oben beschriebene Methodik zur Bewertung unserer Umweltauswirkungen hat gezeigt, dass keine relevanten Auswirkungen oder Risiken im eigenen Betrieb vorliegen und daher keine konkreten Konzernziele abgeleitet werden müssen.

Es können jedoch negative Auswirkungen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung in unserer vorgelagerten Wertschöpfungskette auftreten. ZF überprüft derzeit, ob für diesen Anwendungsbereich eine spezifische Zielsetzung erfolgen soll.

3.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT UMWELTVERSCHMUTZUNG

Unsere Konzepte in Zusammenhang mit Umweltverschmutzung umfassen die Vermeidung und Minderung der Verschmutzung von Luft, Wasser und Boden, das Management von Emissionen und Ressourcen sowie das Management von besorgniserregenden Stoffen zur Bekämpfung von Umweltauswirkungen. Dazu gehört die systematische Überwachung, Offenlegung, Kontrolle, Minimierung und – soweit möglich – Beseitigung von Emissionen, die zur Wasser-, Luft-, Boden- und Lärmbelastung beitragen.

Die strikte Einhaltung aller gesetzlich geforderten Emissionsgrenzwerte an den Standorten wird durch unsere internen als auch externen ISO-14001-Audits überprüft und sichergestellt. Darüber hinausgehende Anforderungen an den betrieblichen Umweltschutz werden im Rahmen unseres internen EHS-Managementsystem und Compliance-Auditprogramms überprüft und umgesetzt.

ZF verfolgt eine umfassende Umweltstrategie, die auf Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung setzt. Mit präventiven Maßnahmen und einem sorgfältigen Umweltmanagement im eigenen Geschäftsbetrieb streben wir den bestmöglichen Schutz von Mensch und Umwelt an.

Auch von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie Umweltstandards in ihrem eigenen Geschäftsbereich und entlang ihrer Wertschöpfungskette einhalten. Diese Grundsätze sind in unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner festgelegt, zu dessen Einhaltung sich unsere Partner bei einer Zusammenarbeit verpflichten. Weitere Informationen hierzu befinden sich im Abschnitt [Verhaltenskodex für Geschäftspartner](#).

ZF erwartet in diesem Zuge von seinen Lieferanten, in ihren Betrieben ein nachhaltiges, auf der Umweltnorm ISO 14001 basierendes Umweltmanagementsystem umzusetzen. In Übereinstimmung mit der Norm müssen unsere Lieferanten ihren Ressourcenverbrauch minimieren, Maßnahmen zum Umweltschutz einführen und Umweltverschmutzung (insbesondere Emissionen, Schadstoffe und Abfälle) reduzieren. Die Offenlegungspflichten zur Umsetzung der ISO-14001-Vorgaben sind in unseren Beschaffungsanforderungen klar geregelt, beispielsweise in der Supplier Quality Directive QD83.

EHS-Organisation

Die EHS-Organisation von ZF umfasst alle Divisionen, Regionen und Standorte. Auf Konzernebene ist der Konzernumweltmanagementbeauftragte verantwortlich, auf Ebene der Divisionen jeweils divisionale EHS-Manager. Auf Werksebene sind die Standort-EHS-Manager dafür zuständig, die Einhaltung des Umweltmanagementsystems zu überwachen und es stetig zu verbessern. Regionale EHS-Manager unterstützen sie dabei, die in ihrer Region gültigen Vorgaben einzuhalten und die ZF-Standards umzusetzen. Ein Umweltmanagementsystem (UMS) nach ISO 14001 ist bei ZF als Standard an allen Produktions- und Hauptentwicklungsstandorten etabliert und Bestandteil unseres integrierten EHS-Managementsystems. Der konzernweite Abdeckungsgrad der ISO 14001 nach Anzahl der Beschäftigten beträgt rund 90%. Externe Überprüfungen und Audits haben die Wirksamkeit unseres EHS-Managementsystems und damit auch des UMS bestätigt. Auch die Einhaltung der aktuellen Gesetzgebung durch die ZF-Standorte wurde in diesem Zuge bestätigt. Zweimal pro Jahr erfolgt zudem ein Management Review mit dem globalen Leiter für EHS und dem zuständigen Vorstandsmitglied. Dabei wird bewertet, inwiefern die Standorte ihre Ziele erreichen und ein wirksames EHS-Management betreiben. Zudem wird evaluiert, ob das UMS geeignet ist, die aktuellen Kunden- und Managementanforderungen zu erfüllen.

Darüber hinaus hat ZF organisatorische Vorkehrungen getroffen, um Hinweise über Compliance-relevante, eventuell meldepflichtige Vorgänge sowie Vorfälle oder Verstöße entgegenzunehmen und sorgfältig zu bearbeiten. Hierbei ist die Umwelt-Compliance ausdrücklich inkludiert. Informationen zum Hinweisgebersystem und Beschwerdemanagement von ZF finden sich im Kapitel [Unternehmensführung](#).

G. 05 Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz



1) Environment, Health & Safety – Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

EHS-Policy und -Managementsystem

Die EHS-Policy definiert wesentliche Handlungsfelder unter anderem für den Bereich Umwelt. Hierzu gehören Klimaschutz, Umweltauswirkungen der Produktion, umweltgerechte Produktgestaltung und Verbesserung der Umweltleistung. Die Richtlinie ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und -strategie und verbindlich für alle ZF-Standorte. Die EHS-Policy beinhaltet die Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen. Aufgrund unterschiedlicher lokaler Anforderungen werden an allen Standorten und auf allen Ebenen des ZF-Konzerns zudem die rechtlichen Entwicklungen vor Ort verfolgt, bewertet und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen eingeleitet, um deren Einhaltung sicherzustellen.

Die EHS-Policy bestimmt unser unternehmerisches Handeln und legt unsere Mission und Ziele fest:

- Minimieren von EHS-Risiken und Auswirkungen sowohl im eigenen Geschäftsbereich als auch in der Lieferkette
- EHS-Exzellenz durch die Umsetzung unternehmensweiter Standards und des integrierten EHS-Managementsystems
- Schutz der Gesundheit und Förderung des Wohlergehens unserer Arbeitskräfte (siehe hierzu auch das Kapitel [Arbeitskräfte des Unternehmens](#))
- Förderung von Energieeffizienz, verantwortungsvollem Umgang mit Ressourcen
- Minimierung unserer Auswirkungen auf die Umwelt einschließlich der Berücksichtigung des Klimawandels
- Berücksichtigung von EHS-Aspekten über den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte hinweg – von der Entwicklung über die Herstellung bis hin zur Nutzung, Wiederverwendung und Entsorgung
- Kontinuierliche Messung und Verbesserung der EHS-Systeme und -Leistung

Die Richtlinie regelt, wie unser EHS-Management unternehmensweit durchgeführt werden soll:

- Erstellung, Umsetzung und Einhaltung strategischer Pläne im EHS-Bereich
- Verwendung eines ganzheitlichen Ansatzes (verfahrensbezogene, technische und verhaltensbezogene Elemente) zur Identifikation und Abmilderung von EHS-Risiken
- Aufbau und kontinuierliche Verbesserung der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements
- Fördern von Eigenverantwortung, Führung und persönlicher Rechenschaftspflicht des Managements
- Einbindung und Befähigung aller Arbeitskräfte zur aktiven Teilnahme an der Erreichung einer exzellenten EHS-Performance
- Befähigung eines globalen EHS-Teams für die Themen Führung, Governance und Service
- Austausch unternehmensweiter Ressourcen, Kenntnisse, Best Practices und Erfahrungen in Bezug auf EHS
- Messung und Überprüfung der unternehmensweiten Einhaltung von EHS-Leistungszielen anhand aussagekräftiger EHS-Kennzahlen
- Stetige Überarbeitung, Weiterentwicklung und Bewertung der unternehmensweiten Konformität

Alle ZF-Beschäftigten weltweit, einschließlich externer Dienstleister, die für ZF tätig sind, sind verpflichtet, die Vorgaben der EHS-Policy einzuhalten. Das Management auf allen Ebenen ist für die Umsetzung dieser Richtlinie im jeweiligen Zuständigkeitsbereich verantwortlich und angehalten, durch vorbildliches Verhalten und Engagement die Einhaltung der EHS-Standards sicherzustellen. Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für die EHS-Policy. Die Befugnis zur Leitung und Messung ihrer Umsetzung wird vom Vorstand an die EHS-Funktion delegiert. Die EHS-Policy ist sowohl intern als auch extern auf unserer Website einsehbar.

Alle Standorte folgen dem Grundsatz „Prävention vor Reaktion“ und somit dem Vorsorgeprinzip. Unsere Richtlinien sind darauf ausgelegt, Vorfälle und Notsituationen zu verhindern. Dies geschieht durch standardisierte Verfahren, geschulte Arbeitskräfte, klare Kommunikation sowie optimierte und gewartete Systeme und Notfallpläne. Sie helfen uns außerdem, mögliche negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu kontrollieren und zu begrenzen. Daher verfügt jeder Standort gemäß unserer EHS-Policy über eine Notfallorganisation. Die Notfalleinsatzteams sind mit allen erforderlichen Ausrüstungen und Verfahren auszustatten. In regelmäßigen Abständen werden Notfallübungen durchgeführt. Technische Einrichtungen zur Bewältigung von Gefahrensituationen – etwa bei Hochwasser oder Bränden – sind fester Bestandteil des Unternehmensstandards. Zudem besteht im Falle einer Notsituation eine konzernweite Meldepflicht.

Verpflichtungen für Geschäftspartner

Von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie in ihrem eigenen Geschäftsbereich und entlang ihrer Wertschöpfungskette ebenso wie ZF Umwelt- und Sozialstandards einhalten und einfordern. Diese Grundsätze sind in unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner festgelegt, zu dessen Einhaltung sich unsere Partnerunternehmen bei einer Zusammenarbeit verpflichten. Der Verhaltenskodex beinhaltet unter anderem Standards zu ökologischer Nachhaltigkeit und – im Fall von Geschäftspartnern, die in umweltrelevanten Branchen tätig sind – die Verpflichtung, zertifizierte Umweltmanagementsysteme zu betreiben.

Weitere Informationen zu unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner sind im Kapitel [Unternehmensführung](#) ausführlich dargestellt.

Global Supplier Quality Directive

In unserer Global Supplier Quality Directive (QD83) haben wir Anforderungen an produktbezogene Umwelt- und Sicherheitsdatenblätter festgelegt. Alle Lieferungen müssen unter anderem den geltenden gesetzlichen, umwelt- und importrechtlichen Vorschriften gemäß der EU-Verordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, REACH) sowie der EU-Richtlinie über Altfahrzeuge und der ZF-Werksnorm zur Beschränkung von verbotenen und regulierten Stoffen entsprechen. Auf Anfrage müssen Lieferanten Recycling- und Entsorgungskonzepte vorlegen. Zusätzliche Informationen (beispielsweise Energieverbrauch und Emissionen) für die Lebenszyklusanalyse von ZF-Produkten können ebenfalls angefordert werden. Lieferanten müssen Sicherheitsdatenblätter für Materialien und Gemische gemäß dem Global Harmonisierten System zur Einstufung und Kennzeichnung von Chemikalien (GHS) der Vereinten Nationen und der europäischen Verordnung über die Einstufung, Kennzeichnung und Verpackung (Classification, Labelling and Packaging – CLP) von Stoffen und Gemischen vorlegen. Für Produkte, die als Gefahrgut eingestuft sind, muss der Lieferant Sicherheitsdatenblätter oder ähnliche Informationen bereitstellen, damit ZF die Anforderungen an Handhabung und Transport erfüllen kann. Dies betrifft beispielsweise unter Druck stehende Stoßdämpfer, pyrotechnische Artikel oder Lithiumbatterien.

3.4 MASSNAHMEN UND MITTEL IM ZUSAMMENHANG MIT UMWELTVERSCHMUTZUNG

Als weltweit tätiger Technologiekonzern strebt ZF an, Produktionsprozesse stets dem aktuellen Stand der Technik entsprechend zu gestalten. Dieser Ansatz erlaubt es uns, sowohl unsere Umweltleistungen zu verbessern als auch jederzeit gesetzliche und andere regulatorische Anforderungen einzuhalten.

Emissionen in Luft, Wasser und Boden

ZF erfasst jährlich die umweltrelevanten Emissionen in Luft, Wasser und Boden an unseren relevanten Standorten weltweit. Eine interne Datenbank unterstützt uns dabei, Transparenz zu schaffen. Sie bildet mit umfassenden EHS-Daten die Grundlage für detaillierte Analysen und Berichte. ZF hat seine betrieblichen Tätigkeiten, seine Emissionen in die Luft, das Wasser und den Boden im Berichtsjahr eingehend geprüft.

Außerhalb des eigenen Geschäftsbetriebs – in der vorgelagerten Wertschöpfungskette – findet bislang keine Überprüfung von Boden- und Wasserbelastung statt.

4 Wasser- und Meeresressourcen

Wasser ist eine essenzielle Ressource. Gleichzeitig wird sie zunehmend durch menschliches Handeln und wirtschaftliche Aktivitäten belastet. Infolgedessen kann es zu einem steigenden Risiko von Wasserknappheit kommen. Vor diesem Hintergrund ist sich ZF seiner unternehmerischen und gesellschaftlichen Pflicht bewusst, verantwortungsvoll mit Wasserressourcen umzugehen. Deswegen streben wir mit der ZF-Umweltstrategie (siehe hierzu das Kapitel [Umweltverschmutzung](#)), unseren Unternehmensrichtlinien sowie klar definierten Zielen und Maßnahmen an, natürliche Ressourcen zu schonen und den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens zu reduzieren.

4.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT WASSER- UND MEERESRESSOURCEN

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen im Zusammenhang mit Wasserressourcen ermittelt:

Wasserverbrauch (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Obwohl die eigenen Produktionsprozesse von ZF nur begrenzte direkte Auswirkungen auf den Wasserverbrauch haben, entstehen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette zum Teil erhebliche Belastungen durch wasserintensive Verfahren, insbesondere bei der Rohstoffgewinnung von Erzen für die Produktion von Aluminium, Eisen sowie Kupfer und anderen kritischen Rohstoffen. Der damit verbundene Wasserverbrauch beansprucht lokale Wasserressourcen. Dies kann die Verfügbarkeit von Wasser für Gemeinden und Ökosysteme einschränken, zu Nutzungskonflikten führen und langfristig negative ökologische sowie soziale Auswirkungen verursachen.

Wasserentnahme (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die vorgelagerte Rohstoffgewinnung von Erzen für die Produktion von Aluminium, Eisen, Kupfer und anderen kritischen Rohstoffen ist mit einem erheblich erhöhten Wasserbedarf verbunden. ZF ist auf die Nutzung dieser Rohstoffe angewiesen. Die wasserintensiven Produktionsprozesse in der Bergbauindustrie führen häufig zu großflächiger Wasserentnahme, die lokale Wasserressourcen beansprucht.

Ableitung von Wasser (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die wasserintensiven Produktionsprozesse in der vorgelagerten Rohstoffgewinnung für Erze zur Produktion von Aluminium, Eisen, Kupfer und anderen kritischen Rohstoffen führen zur Ableitung von Wasser in Form von Abwässern und Prozessrückständen. Diese Einleitungen können Schadstoffe enthalten und lokale Wasserökosysteme belasten, insbesondere in Regionen mit begrenzten Kapazitäten zur Wasseraufbereitung. Die damit verbundenen Umweltbeeinträchtigungen stellen eine tatsächliche negative Auswirkung vor allem in der vorgelagerten Wertschöpfungskette dar.

Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Wasser und Meeresressourcen

Im Jahr 2024 hat ZF im Rahmen der Aktualisierung der DMA (siehe hierzu Abschnitt [↘ Wesentlichkeitsanalyse](#)) eine sorgfältige Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen seiner Standorte in Bezug auf Wasser begonnen und 2025 abgeschlossen. In die Bewertung sind operative Daten und Informationen zu Wasserentnahme und -verbrauch der einzelnen ZF-Standorte eingeflossen. Zudem wurden geologische Daten zu Wasserrisiken an den Standorten aus dem Aqueduct-Wasserrisikoatlas des World Resources Institute (WRI) und dem WWF-Wasserrisikofilter genutzt. Die Bewertung ergab, dass das Thema Wasserressourcen in Bezug auf unsere vorgelagerte Wertschöpfungskette wesentlich ist. Für unsere eigenen Standorte hingegen ist das Thema als nicht wesentlich anzusehen; es verbleibt im eigenen Betrieb unterhalb der Wesentlichkeitsschwelle. Dennoch erachtet ZF das Thema als wichtig und setzt die seit Jahren etablierte Berichterstattung zu den Angaben zum Thema Wasser im eigenen Betrieb fort.

4.2 ZIELE

ZF hat für Betriebsstätten, die sich in Gebieten mit Wasserknappheit befinden, das Ziel definiert, die Entnahme von Wasser im Verhältnis zum Umsatz von 2021 bis 2025 um insgesamt 10 % zu senken. Diese Standorte wurden mithilfe des WWF-Wasserrisikofilters unter Berücksichtigung der Faktoren geografische Lage, entnommene Wassermenge sowie potenzielle Reputations- und Regulierungsrisiken ermittelt. Im Jahr 2025 wurde die Bewertung gemäß den ESRS-Vorgaben umfassend überarbeitet. Das Ergebnis wird ab 2026 berücksichtigt. Für alle anderen ZF-Standorte wurde im gleichen Zeitraum eine Reduktion von insgesamt 5% angestrebt. Das Basisjahr für beide Ziele ist 2019. Beide Ziele wurden 2025 erreicht.

Bei der Bewertung der Zielerreichung werden alle Wasserquellen berücksichtigt, darunter auch Flüsse und Grundwasser als Frischwasserquellen. Der Fortschritt wird im Rahmen des ZF-Umweltmanagementsystems, dem EHS-Managementsystem, auf Standort- und Konzernebene überwacht und gesteuert (siehe hierzu den Abschnitt [↘ EHS-Organisation](#)). Weitere Fortschrittskontrollen durch das Management finden gemäß ISO 14001 halbjährlich statt. Sie erfolgen sowohl vor Ort durch die Standortleitung als auch auf Konzernebene durch den Vorstand.

ZF verpflichtet sich in internen Richtlinien, wie etwa der EHS-Policy (siehe Abschnitt [↘ EHS-Policy und -Managementsystem](#)) und dem ZF Circularity Framework (siehe Abschnitt [↘ ZF Circularity Framework](#)), zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Wasser.

Nachhaltiges Wassermanagement ist schon heute Bestandteil der Beschaffungsanforderungen. Lieferanten sind verpflichtet, ein Umweltmanagementsystem zu etablieren und entsprechende Zertifizierungen vorzulegen. Darüber hinaus ist das Thema Ressourceneffizienz im Verhaltenskodex für Geschäftspartner verankert und Teil des Nachhaltigkeits-Selbstauskunftsfragebogens. Die Einhaltung dieser Anforderungen ist Voraussetzung für eine Berücksichtigung in der Beschaffung und wird intern kontinuierlich überwacht.

Wasserbezogene Ziele und Vorgaben für Lieferanten wurden bisher nicht festgelegt. Die Wasserstrategie für die Lieferkette befindet sich derzeit in der Konzeptphase. In den kommenden Jahren soll sie finalisiert und schrittweise umgesetzt werden.

Aktuell arbeitet ZF an der Risikobewertung der Lieferkette. Ziel ist es, besonders wasserintensive Lieferketten sowie solche mit hohem Wasserstress zu identifizieren. Diese Lieferketten stellen Schlüsselprodukte für den ZF-Betrieb bereit und sollen künftig gezielt in Maßnahmen zur Verbesserung der Wassereffizienz eingebunden werden. Bereits im nächsten Jahr ist geplant, mit priorisierten Lieferanten zusammenzuarbeiten, um erste konkrete Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Wassernutzung zu definieren.

4.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT WASSER- UND MEERESRESSOURCEN

Der effiziente, umweltgerechte und sichere Betrieb unserer Anlagen sowie der verantwortungsvolle Umgang mit Wasser und anderen Ressourcen sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Umweltstrategie (siehe Kapitel [Umweltverschmutzung](#)). Mit den folgenden Richtlinien und Konzepten möchten wir sicherstellen, dass wir dem in der Umweltstrategie formulierten Anspruch an unseren Umgang mit Wasserressourcen gerecht werden.

Ressourcenschonender Umgang mit Wasser durch EHS-Management

Die Vorgaben der Umweltstrategie umfassen auch das Thema Wasser und werden durch unsere konzernweit gültige EHS-Organisation und das dazugehörige verbindliche EHS-Managementsystem umgesetzt. Die konzernweit gültige EHS-Policy verpflichtet alle Standorte, negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Dazu zählt ein naturschonender und ressourceneffizienter Umgang mit Wasser. Schwerpunkte sind dabei Faktoren wie Gesundheitsschutz, Qualität und Verfügbarkeit von Grund- und Oberflächenwasser, Vermeidung von Boden- und Grundwasserkontamination, Schutz von Trinkwasserschutzgebieten sowie Berücksichtigung von Überschwemmungsgebieten. Das EHS-Managementsystem und unsere EHS-Policy sind im Kapitel [Umweltverschmutzung](#) ausführlich dargestellt.

Wasserkreisläufe stärken

Die Entnahme von Wasser für den Betrieb der ZF-Standorte ist ein wichtiges Umweltthema. Die Verfügbarkeit von Süßwasser ist unter anderem wegen der Auswirkungen des Klimawandels auf Wasserressourcen zunehmend eingeschränkt. Das [ZF Circularity Framework](#) legt daher einen Fokus darauf, Wasserkreis-

läufe – beispielsweise bei Kühlanlagen – zu schließen. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt ZF Circularity Framework. Bei der Bewertung der Zielerreichung berücksichtigt das Framework neben den genutzten Wasserquellen auch die Wassernutzung unserer Betriebsstätten in Gebieten mit Wasserknappheit sowie die entsprechenden Auswirkungen unserer betrieblichen Tätigkeit auf die Wasserressourcen.

Verpflichtungen für Lieferanten

Auch von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie Umweltstandards in ihrem eigenen Geschäftsbereich und entlang ihrer Wertschöpfungskette einhalten und verantwortungsvoll mit der Ressource Wasser umgehen. Diese Grundsätze sind in unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner festgelegt, zu dessen Einhaltung sich unsere Partner bei einer Zusammenarbeit verpflichten. Weitere Informationen hierzu befinden sich im Abschnitt [Verhaltenskodex für Geschäftspartner](#).

ZF erwartet von seinen Lieferanten, in ihren Betrieben ein nachhaltiges Wassermanagement umzusetzen, das auf der Umweltnorm ISO 14001 basiert. In Übereinstimmung mit dieser Norm müssen unsere Lieferanten ihren Ressourcenverbrauch minimieren, Maßnahmen zur Ressourceneffizienz einführen und Umweltverschmutzung vermeiden. Die Offenlegungspflichten zur Umsetzung der ISO-14001-Vorgaben sind in unseren Beschaffungsanforderungen eindeutig geregelt. Lieferanten müssen dabei eine fortlaufende Verbesserung ihrer Umweltleistung nachweisen. ZF behält sich vor, Umweltaudits durchzuführen. Die Nichteinhaltung kann zu Eskalationen führen oder Beschaffungsentcheidungen beeinflussen.

Die IRO-Analyse hat wesentliche Auswirkungen auf Wasserressourcen innerhalb der vorgelagerten Wertschöpfungskette identifiziert. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2025 ein neues Projekt initiiert, das darauf abzielt, ein tieferes Verständnis für die wasserbezogenen Abhängigkeiten und Auswirkungen bei ZF-Lieferanten weltweit zu gewinnen. Im Fokus stehen insbesondere Lieferanten, die Leitprodukte mit hohem Wasserfußabdruck in Regionen mit ausgeprägtem Wasserstress bereitstellen. Die Risikobeurteilung bildet den ersten Schritt zur Ermittlung des Umfangs betroffener Lieferanten. Als zentrales Bewertungskriterium dienen die eingesetzten Materialien, da sie maßgeblich die wasserbezogenen Auswirkungen und Abhängigkeiten bestimmen. Im nächsten Schritt erfolgt die strategische Ausrichtung des Projekts, einschließlich der Priorisierung relevanter Lieferanten, der Definition von Maßnahmen und politischen Leitlinien sowie der Ressourcenplanung. Die Zielsetzungen für priorisierte Lieferanten werden frühestens im kommenden Berichtsjahr festgelegt. Neue Anforderungen werden in den Sourcing Decision Process integriert und deren Einhaltung systematisch überwacht.

4.4 MASSNAHMEN UND MITTEL IM ZUSAMMENHANG MIT WASSER- UND MEERESRESSOURCEN

Jeder ZF-Standort ist dazu verpflichtet, seine Wassereffizienz stetig zu überwachen und zu verbessern. Diese Vorgabe ist in der ZF-Nachhaltigkeitsstrategie, im EHS-Managementsystem und in den Wasserrückführungszielen festgeschrieben sowie Bestandteil des Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung gemäß ISO-14001-Zertifizierung. Die Standorte identifizieren eigenständig die Umweltauswirkungen ihres Betriebs, planen entsprechende Maßnahmen zur systematischen Minimierung und setzen diese Maßnahmen um.

Um die Frischwasserentnahme und Abwassermenge zu senken, setzt ZF Wasseraufbereitungstechnologien ein und verwendet aufbereitetes Wasser aus der Produktion für Wasch-, Spül- und Reinigungsvorgänge, zur Bewässerung von Grünflächen sowie als Bestandteil von Kühlschmierstoffen. Die Abwässer von ZF werden in der Regel in die öffentliche Kanalisation eingeleitet und in örtlichen Kläranlagen behandelt. Bei manchen industriellen Abwässern findet vorab eine Behandlung am Standort statt.

Eine direkte Einleitung in Oberflächengewässer erfolgt nur an sehr wenigen Standorten, beispielsweise wenn keine öffentliche Infrastruktur zur Verfügung steht oder wenn das Wasser zuvor aus dem entsprechenden Oberflächengewässer für Kühlzwecke entnommen wurde. In solchen Fällen wird das Wasser bei Bedarf am Standort nach dem Stand der Technik behandelt oder aufbereitet und anschließend mit behördlicher Genehmigung direkt eingeleitet.

Auch im Jahr 2025 hat ZF Wassersparmaßnahmen umgesetzt. Ein erheblicher Teil des Wasserbedarfs von ZF entfällt auf den Sanitärbereich und die Küche. Daher wurden unter anderem an Standorten in Gebieten mit Wasserstress wassersparende Armaturen im Sanitärbereich installiert. Darüber hinaus wurden Mitarbeiter zum verantwortungsvollen Umgang mit Wasser geschult, um das Bewusstsein für nachhaltige Praktiken zu stärken.

Im Jahr 2025 hat sich vor allem der brasilianische Standort in Sorocaba mit der Umsetzung zahlreicher Wassermaßnahmen hervorgetan. Mithilfe einer automatisierten Prozessüberwachung konnte beispielsweise der Turnus zum Absalzen bei drei Kühltürmen erhöht werden, was zu einer jährlichen Wassereinsparung von knapp 2.200 m³ führte.

Die Reinigungszyklen von Filtersystemen konnten durch eine intelligente Steuerung verlängert werden, was eine zusätzliche jährliche Wassereinsparung von 370 m³ ermöglichte. Auch im Bereich der Wiederverwendung von Wasser konnte der Standort einen Fortschritt erreichen. Vollentsalztes Wasser, das im Lackierprozess eingesetzt wurde, wird nun im Anschluss für Spülprozesse wiederverwendet, wofür zuvor Trinkwasser aus dem öffentlichen Netz genutzt wurde. Dadurch können im Spülprozess rund 90 % des Trinkwassers ersetzt und somit rund 3.600 m³ im Jahr eingespart werden. Des Weiteren konnte nach sorgfältiger Überprüfung bei einem Waschprozess die Wassertemperatur um 10 °C gesenkt werden, was die Verdampfung reduziert und den Wasserbedarf um rund 47 m³ pro Jahr senkt.

Auf Basis der Ergebnisse der IRO-Bewertung zum Wasserbedarf in der Lieferkette hat Materials Management Sustainability ein neues Projekt initiiert, das sich mit Wasserrisiken befasst. Ziel ist es, die bereits etablierten präventiven Maßnahmen um spezifische wasserbezogene Anforderungen zu ergänzen, die künftig im Beschaffungsprozess berücksichtigt werden sollen. Das Projekt konzentriert sich auf die Risikobewertung von Lieferanten sowie auf die Analyse, in welchem Umfang zugekaufte Rohstoffe, Zukaufteile und die zugehörigen Fertigungsprozesse von wasserbezogenen Risiken betroffen sind. Dabei geht es nicht nur um die reine Verfügbarkeit von Wasser, sondern um ein ganzheitliches Verständnis der Risiken – einschließlich Wasserstress, Wasserqualität, regulatorischer Anforderungen und potenzieller Auswirkungen auf die Lieferfähigkeit.

4.5 KENNZAHLEN

Wasser

in m ³	2025	2024	2023
Absolute Wasserentnahme	9.251.952	9.699.192	9.720.705
Grundwasser	766.293	917.309	937.115
Oberflächenwasser	5.170.816	5.312.886	5.174.675
Wasser von Dritten	3.314.843	3.468.997	3.608.914
Wasserentnahme aus Regionen mit Wasserstress	65.099	67.601	79.226
Grundwasser	1.206	1.179	1.251
Oberflächenwasser	0	0	0
Wasser von Dritten	63.893	66.422	77.975
Wasserrückführung	8.187.560	8.429.356	8.423.978
Grundwasser	0	0	0
Oberflächenwasser	4.806.491	5.003.656	4.869.207
Wasser an Dritte	3.381.069	3.425.700	3.554.771
Gesamtverbrauch von Wasser	1.064.392	1.269.836	1.296.727
davon in Gebieten mit Wasserstress	34.270	33.129	41.608

5 Biologische Vielfalt und Ökosysteme

Biologische Vielfalt und Ökosysteme sind von zentraler Bedeutung, um die Existenzgrundlagen auf unserem Planeten zu erhalten und seinen Bewohnern ein lebenswertes Dasein zu ermöglichen. Doch trotz anhaltender Bemühungen nimmt die biologische Vielfalt weltweit ab. Klimawandel, Umweltverschmutzung, Landnutzungsänderungen, Veränderungen der Süßwasser- und Meeresnutzung, die direkte Ausbeutung von Ökosystemen und die Einführung invasiver gebietsfremder Arten gehören gemäß Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services zu den wesentlichen Treibern dieser Entwicklung. Vor diesem Hintergrund plant ZF, sich künftig noch systematischer für die biologische Vielfalt zu engagieren. Unsere in den Kapiteln [Klimawandel](#) sowie [Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft](#) dargelegten Ziele und Maßnahmen beschreiben wichtige Handlungsfelder, in denen wir negative Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf Biodiversität und Ökosysteme minimieren sowie zur Stabilisierung der Ökosysteme und Eindämmung des Artenverlusts beitragen wollen.

5.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT BIOLOGISCHER VIelfALT UND ÖKOSYSTEMEN

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen im Zusammenhang mit Biodiversität und Ökosystemen ermittelt:

Direkte Ursachen des Biodiversitätsverlusts

• Klimawandel (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	✓ eigener Betrieb	✓ nachgelagert

Die Geschäftstätigkeiten von ZF verursachen Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, die zur globalen Erwärmung beitragen. Die damit verbundenen ökologischen Folgen – wie häufigere Extremwetterereignisse, steigende Meeresspiegel und Veränderungen in Ökosystemen – wirken sich negativ auf die biologische Vielfalt aus.

• Land-, Süßwasser- und Meeresnutzungsänderungen (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

In der vorgelagerten Lieferkette entstehen durch die Rohstoffgewinnung von Erzen für die Produktion von Aluminium, Eisen, Kupfer und anderen kritischen Rohstoffen negative Auswirkungen auf Land-, Süßwasser- und Meeresökosysteme. ZF ist auf diese Rohstoffe angewiesen. Der Bergbau führt häufig zu Eingriffen in natürliche Lebensräume, Veränderungen der Landnutzung sowie zur Beeinträchtigung von Gewässern durch Wasserentnahme, Sedimentverlagerung und Schadstoffeinträge. Diese Eingriffe können die Biodiversität gefährden, Ökosystemleistungen beeinträchtigen und langfristige ökologische Schäden verursachen.

• Umweltverschmutzung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die Herstellung der für unsere Produkte benötigten Materialien – vor allem in der vorgelagerten Lieferkette – kann mit Umweltbelastungen verbunden sein. Insbesondere bei der Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen für die Produktion von Aluminium, Eisen, Kupfer und anderen kritischen Rohstoffen entstehen Emissionen in Luft, Wasser und Boden durch den Einsatz von Chemikalien, durch Abraumhalden und industrielle Abwässer. Diese Formen der Umweltverschmutzung können lokale Ökosysteme schädigen.

Auswirkungen auf den Umfang und den Zustand von Ökosystemen

• Landdegradation, Wüstenbildung, Bodenversiegelung (tatsächlich negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	✓ nachgelagert

In der vorgelagerten Lieferkette entstehen durch die Rohstoffgewinnung für unsere Produkte – negative Auswirkungen auf Landökosysteme – insbesondere im Bergbau zur Gewinnung von Aluminium, Eisen, Kupfer und anderen kritischen Rohstoffen. Die damit verbundenen Eingriffe in Land- und Wasserressourcen können zu Bodendegradation, Erosion, Verlust fruchtbarer Flächen sowie zur Zunahme der Bodenversiegelung beitragen.

Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen

ZF hat zur Analyse der Wesentlichkeit seiner Auswirkungen, Risiken und Chancen in den Themenfeldern biologische Vielfalt und Ökosysteme ein strukturiertes, mehrstufiges Verfahren eingesetzt und dabei internationale Standards sowie aktuelle regulatorische Anforderungen berücksichtigt.

Die Analyse begann mit der Bewertung der gesamten Wertschöpfungskette in einem Pilotprojekt im Rahmen der ZF-Beteiligung an der Value Balancing Alliance (VBA). Gemäß der VBA-Methodik wurden die Auswirkungen zentraler Einflussfaktoren wie Landnutzungsänderungen, Wasserentnahme, Emissionen und Rohstoffbeschaffung anhand wissenschaftlich fundierter Indikatoren, realer Werte aus dem eigenen Geschäftsbereich und gesetzlicher Vorgaben analysiert. Die Ergebnisse dienten anschließend als Grundlage für die Identifikation und Einschätzung von Risiken an den eigenen Produktions- und Hauptentwicklungsstandorten sowie für die Bewertung der Auswirkungen in der Lieferkette im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse. Die Zeithorizonte der Bewertung orientierten sich am Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework.

Um für alle Standorte relevante Schnittstellen zur Natur zu identifizieren, nahmen wir anschließend eine am LEAP-Ansatz¹ orientierte Bewertung der eigenen Produktions- und Hauptentwicklungsstandorte vor. Mithilfe des WWF Biodiversity Risk Filters haben wir Aspekte wie die Nähe zu Schutzgebieten, die geo-

¹ LEAP steht für **Locate** your interface with nature, **Evaluate** your dependencies and impacts on nature, **Assess** your nature-related risks and opportunities, **Prepare** to respond to, and report on, material nature-related issues. Die Methode wird von der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) empfohlen.

grafische Lage innerhalb oder in der Nähe von Key Biodiversity Areas (KBAs) sowie standortspezifische Risiken ermittelt. Alle Produktions- und Hauptentwicklungsstandorte von ZF wurden analysiert, um mögliche, von ihnen ausgehende negative Auswirkungen auf die Biodiversität und Ökosysteme zu bewerten. Vereinzelt wurden auf Standortebene auch positive Auswirkungen dokumentiert und bewertet. Alle analysierten Standorte befanden sich im Berichtszeitraum unter operativer Kontrolle von ZF und unterlagen einem zertifizierten Umweltmanagementsystem. Bei der Auswertung der Standortdaten kamen wir zu dem Ergebnis, dass keine direkten wesentlichen negativen Auswirkungen vorliegen.

Durch unsere umfangreichen Analysen zu unseren direkten und indirekten Emissionen wissen wir jedoch, dass unsere Geschäftstätigkeiten durch den Ausstoß von Treibhausgasen zum Klimawandel und damit auch zum Verlust der globalen Biodiversität sowie zur Schädigung von Ökosystemen beitragen. Weitere Informationen zu unseren Emissionen und deren Auswirkungen sind im Kapitel [Klimawandel](#) dargestellt.

Im Rahmen unserer DMA haben wir – unabhängig von unseren konkreten Standorten – systemische Risiken wie den globalen Verlust von Biodiversität, Wasserstress und klimabedingte Extremereignisse identifiziert. Berücksichtigt wurden außerdem Chancen, die sich durch naturbasierte Lösungen und nachhaltige Geschäftsmodelle ergeben. Diese Informationen fließen in unsere Nachhaltigkeitsstrategie ein.

Zur Einstufung der IROs nutzten wir eine Kombination aus ökologischen, wirtschaftlichen und regulatorischen Kriterien. Dazu gehörten die Verfügbarkeit von Ökosystemleistungen, Risikoabschätzungen bei Ressourcenknappheit sowie die Einhaltung von Umweltauflagen. Methoden wie der WWF Biodiversity Risk Filter, der

Aqueduct-Wasserrisikoatlas und die Methodik der VBA unterstützten die Analyse.

Mit dem beschriebenen Analyseverfahren will ZF sicherstellen, dass negative Auswirkungen sowie Risiken und Chancen im Hinblick auf biologische Vielfalt und Ökosysteme erkannt, bewertet und gesteuert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen unter anderem in die Anpassung und Aktualisierung verschiedener Unternehmensprozesse ein. Dies betrifft beispielsweise das ZF EHS-Managementsystem (einschließlich Umweltmanagementsystem nach ISO 14001), das unternehmensweite ERM und das Lieferantenmanagement.

Umweltrisiken und -chancen haben die Lieferkettenstrategie von ZF maßgeblich geprägt, insbesondere als Reaktion auf den Klimawandel, den regulatorischen Druck und die Erwartungen der Stakeholder. ZF konzentriert sich dabei unter anderem auf die vorgelagerte Lieferkette, um bis 2040 in allen Treibhausgas-Emissionskategorien (Scope 1, 2 und 3) das strategische Ziel der bilanziellen Klimaneutralität zu erreichen.

Die Aktualisierung der DMA im Jahr 2025 trug dazu bei, weitere wesentliche Risiken und Chancen in der Lieferkette zu identifizieren, die schrittweise ebenfalls in die Lieferantenstrategie integriert werden.

5.2 ZIELE

ZF befürwortet die Ziele der EU-Biodiversitätsstrategie und des Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework. Für ZF bedeutet dies, die negativen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit konsequent zu reduzieren. Der Fokus liegt dabei auf der Abschwächung der für ZF wesentlichen Treiber des Biodiversitätsverlusts: Klimawandel und Ressourcenverbrauch.

Weitere Informationen zu unseren Umweltzielen und den zu ihrer Umsetzung ergriffenen Maßnahmen sind im Kapitel [Klimawandel](#) sowie im Kapitel [Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft](#) ausführlich dargestellt.

Darüber hinausgehende Ziele, die im Zusammenhang mit den Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeiten auf die Umwelt und die Schädigung von biologischer Vielfalt und Ökosystemen stehen, sind im ZF EHS-Managementsystem integriert. Die Wirksamkeit bestehender Maßnahmen, wie Kompensationsmaßnahmen aufgrund lokaler rechtlicher Anforderungen im Rahmen von Bau- und Genehmigungsverfahren, wird durch lokale qualitative Bewertungen und regelmäßige Umweltberichte nachverfolgt.

5.3 ÜBERGANGSPLAN FÜR DIE STÄRKUNG DER BIOLOGISCHEN VIELFALT UND ÖKOsysteme

ZF verfolgt den Ansatz, biodiversitätsrelevante Aspekte in die bestehenden Szenarioanalysen (die Teil der übergeordneten Klimarisikoanalyse sind) zu integrieren. Bei diesen Analysen betrachten wir vor allem die Auswirkungen unserer eigenen Werke und Standorte auf die lokale Biodiversität und Ökosysteme. Sie unterstützen uns dabei, die wichtigsten Ansatzpunkte zur Bewahrung der biologischen Vielfalt zu identifizieren und diese stärker in unseren Strategien und Geschäftsmodellen zu verankern. So bewerteten wir unter anderem unsere Beiträge zum Klimawandel als einen wesentlichen Faktor für den globalen Verlust an Biodiversität. Diese Ergebnisse fließen wiederum in die Klimastrategie und die ZF-Circularity-Strategie ein. Weitere Informationen dazu finden sich im Kapitel [Klimawandel](#).

5.4 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT BIOLOGISCHER VIELFALT UND ÖKOsystemen

Seit Langem ist der Umweltschutz fest in unserer Unternehmenskultur verankert. Kontinuierlich arbeiten wir sowohl im eigenen Betrieb als auch in der Lieferkette daran, unsere Umweltauswirkungen und -risiken zu minimieren. Die Vielfalt von Arten und Ökosystemen spielt für ZF in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da die Aktivitäten von ZF und seinen Partnern in der Wertschöpfungskette sie beeinflussen können und zugleich von ihr abhängen. Unsere Richtlinien beziehen sich deshalb sowohl auf den Umweltschutz als auch auf die biologische Vielfalt und Ökosysteme und spiegeln die Wechselwirkungen zwischen beiden Dimensionen wider: den Auswirkungen und den Abhängigkeiten.

ZF setzt sich dafür ein, die gesetzlichen Vorgaben zum Schutz der Biodiversität einzuhalten und erwartet dies auch von seinen Geschäftspartnern. Wir engagieren uns dafür, die Abholzung natürlicher Wälder zu verhindern und die Landnutzung im Einklang mit internationalen Biodiversitätsvorschriften sowie den Resolutionen und Empfehlungen der International Union for Conservation of Nature (IUCN) zur Biodiversität zu gestalten. Damit dies gelingt, wollen wir verstärkt auch auf unsere Geschäftspartner einwirken. Dementsprechend erwartet ZF von seinen Geschäftspartnern, ihre Abhängigkeiten von biologischer Vielfalt und Ökosystemen sowie ihre Auswirkungen auf diese zu analysieren. Mit unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner fordern wir diese zudem auf, ein für ihr Geschäft angemessenes Ambitionsniveau festzulegen, um die Ziele des Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework zu unterstützen. Weitere Informationen zu unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner befinden sich im Kapitel [Unternehmensführung](#).

Die Analyse der Risiken und Auswirkungen in der Lieferkette will ZF künftig weiter ausbauen und daran anknüpfend zusätzliche Konzepte entwickeln.

Auch in unseren eigenen Prozessen wollen wir die Anforderungen zum Schutz der Biodiversität und Ökosysteme sukzessive weiter etablieren. Hierfür nutzen wir unter anderem ein nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem, das die für ZF wesentlichen Biodiversitätsaspekte abdeckt und in die EHS-Managementstruktur eingebettet ist. Dieses System gilt für alle Produktions- und Hauptentwicklungsstandorte von ZF. Detaillierte Erläuterungen zum EHS-Management finden sich im Kapitel [Umweltverschmutzung](#). Ebenfalls relevant für Biodiversitätsaspekte ist unser Kreislaufwirtschaftskonzept, das ausführlich im Kapitel [Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft](#) dargestellt wird.

5.5 MASSNAHMEN UND MITTEL IM ZUSAMMENHANG MIT BIOLOGISCHER VIelfALT UND ÖKOSYSTEMEN

ZF arbeitet kontinuierlich daran, die mit seiner Geschäftstätigkeit verbundenen Belastungen für biologische Vielfalt und Ökosysteme zu verringern. Die Schwerpunkte unserer Maßnahmen liegen hierbei in den Bereichen Klimawandel, Umweltverschmutzung, Wasser und Ressourcenverbrauch.

Mit unserer Klimastrategie und der Zusage, unsere Treibhausgasemissionen bis 2030 deutlich zu senken sowie bis 2040 für alle im Greenhouse Gas (GHG) Protocol festgelegten Scopes Klimaneutralität zu erreichen, wollen wir dazu beitragen, den Druck auf die Ökosysteme zu verringern. Unsere Maßnahmen im Zusammenhang mit Treibhausgasemissionen beschreiben wir im Kapitel [Klimawandel](#).

Im Rahmen unseres Engagements für Biodiversität beabsichtigen wir, das Konzept der Kreislaufwirtschaft noch konsequenter umzusetzen und dadurch den Rohstoffverbrauch in unserer Wertschöpfungskette zu senken. Als wesentliche Maßnahme setzen wir dabei unter anderem auf eine verstärkte Verwendung von Sekundärmaterialien. So möchten wir dazu beitragen, den Rohstoffabbau sowie die damit verbundenen Schädigungen von Ökosystemen – etwa durch Entwaldung oder veränderte Landnutzung – zu reduzieren. Unsere Maßnahmen zur Kreislaufwirtschaft beschreiben wir im Kapitel [Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft](#).

Unterdessen bestehen bei ZF schon heute etablierte Prozesse, um negative Umweltauswirkungen – etwa durch Umweltverschmutzung oder Wasserverbrauch – zu verhindern oder so weit wie möglich zu reduzieren. Alle Standorte folgen hierbei dem Grundsatz „Prävention vor Reaktion“ und damit dem Vorsorgeprinzip. Gemäß der Minderungshierarchie steht für uns die Vermeidung schädlicher Auswirkungen an erster Stelle. Unvermeidliche Auswirkungen versuchen wir abzumildern und setzen dort, wo gesetzliche Vorgaben es erfordern, auch Ersatzmaßnahmen, Wiederherstellung oder weitere gesetzlich zugelassene Kompensationsmaßnahmen um. Soweit uns die Entscheidung hierüber freigestellt ist, betrachten wir Kompensationsmaßnahmen in unserer Strategie jedoch als nachrangig gegenüber Vermeidung und Verminderung. Weitere Informationen zu unseren Maßnahmen finden sich in den Kapiteln [Umweltverschmutzung](#) und [Wasser- und Meeresressourcen](#).

Auf Projektbasis, bei freiwilligen Aktivitäten und bei gesetzlich geforderten Maßnahmen arbeiten wir auf lokaler Ebene mit Umweltschutzorganisationen und -verbänden zusammen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von Bau- und Betriebsgenehmigungsverfahren oder Umweltverträglichkeitsprüfungen der Fall sein und gegebenenfalls auch die Expertise lokaler Bevölkerungsgruppen einbeziehen.

Darüber hinaus haben wir uns im Berichtsjahr auf die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) vorbereitet und die entsprechenden Anforderungen in unsere Beschaffungsprozesse integriert. ZF wird entsprechend der Vorgaben die Verpflichtungen fristgerecht erfüllen. Wir verpflichten uns weiterhin zur Zusammenarbeit mit allen Interessengruppen, um Entwaldungsrisiken zu minimieren und gemeinsam eine nachhaltige Beschaffung zu fördern.



6 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft

Angesichts der weltweit knapper werdenden natürlichen Ressourcen ist es für ZF wichtig, diese verantwortungsvoll zu nutzen. Deshalb haben wir den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft als Handlungsfeld „Handeln für Klima und Natur“ in unserer Nachhaltigkeitsstrategie verankert. Unser Geschäftsmodell ist mit ressourcen- und energieintensiven Produktions- und Entwicklungsprozessen verbunden. Unsere Produktion erfordert unter anderem den Einsatz großer Mengen an Stahl, Aluminium und Kunststoffen. Wir stellen uns der damit verbundenen Verantwortung und verfolgen hierbei Ansätze, die auf eine zirkuläre Wirtschaft abzielen, in der Wachstum so weit wie möglich von Rohstoffverbrauch entkoppelt ist.

6.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT RESSOURCENNUTZUNG UND KREISLAUFWIRTSCHAFT

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen, Chancen und Risiken im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft ermittelt:

Ressourcenzuflüsse, einschließlich Ressourcennutzung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

ZF verwendet hauptsächlich Stahl, Aluminium und Kunststoffe sowie in geringeren Mengen Seltene Erden. Der hohe Bedarf an Stahl und Aluminium führt zu Umweltbelastungen, insbesondere beim Abbau der Erze und der Produktion der Metalle. Auch verursachen die Herstellung von Kunststoffen und die Gewinnung seltener Erden unter anderem negative Umweltauswirkungen.

Ressourcenzuflüsse, einschließlich Ressourcennutzung (Risiko)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Es bestehen Risiken für ZF aufgrund von Handelsbeschränkungen sowie hinsichtlich der Verfügbarkeit von recycelten oder erneuerbaren Materialien und Seltenen Erden. Zusätzlich können Störungen in der Lieferkette auftreten. Gesetzliche Vorgaben wie die geplante EU-Altfahrzeugverordnung (Vorschlag EU ELV-Verordnung 2023/0284), die EU-Verpackungs- und -Verpackungsabfälle Verordnung (EU PPWR-Verordnung 2025/40) oder die EU-Verordnung zu kritischen Rohstoffen (EU CRMA 2024/1252) sind z. B. aufgrund der Forderung verpflichtender Rezyklatquoten mit weiteren Risiken verbunden.

Ressourcenzuflüsse, einschließlich Ressourcennutzung (Chance)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Durch den verstärkten Einsatz von recycelten Materialien und die Reduktion Seltener Erden in den Produkten erhöht ZF die Resilienz seiner Lieferketten und reduziert die Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen. Dies ermöglicht Kosteneinsparungen bei der Materialbeschaffung und schafft Wettbewerbsvorteile durch eine nachhaltige Produktgestaltung. Die ressourcenschonende Ausrichtung der vorgelagerten Wertschöpfungskette reduziert die negativen Umweltauswirkungen unserer Geschäftstätigkeit und unterstützt die Positionierung von ZF als verantwortungsbewusster Technologieanbieter.

Ressourcenabflüsse im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen (tatsächliche positive Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	✓ eigener Betrieb	✓ nachgelagert

Die Produkte von ZF sind auf Langlebigkeit und Wiederverwendung ausgelegt. In der Entwicklung neuer Produkte wird darauf geachtet, dass diese repariert, aufbereitet und recycelt werden können. Indem wir kontinuierlich die Recyclingfähigkeit verbessern und den Rohstoffeinsatz reduzieren, verringern wir ressourcenbedingte negative Umweltauswirkungen in der Nutzungsphase und in der weiteren Verwertung unserer Produkte. Dies trägt zur Schonung natürlicher Ressourcen bei, reduziert Abfallmengen und stärkt die Kreislaufwirtschaft. Damit schaffen wir für unser Unternehmen eine bessere Wettbewerbsposition und festigen durch die Etablierung zirkulärer Geschäftsmodelle unsere Kundenbeziehungen.

Ressourcenabflüsse im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen (Chance)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	✓ nachgelagert

Durch den Ausbau und die Entwicklung zirkulärer Geschäftsmodelle sowie die zunehmende Kreislauffähigkeit der Produkte kann ZF neue Marktpotenziale in der nachgelagerten Wertschöpfungskette erschließen. Die Reduktion von Ressourcenzuflüssen und die Verlängerung von Produktlebenszyklen können die negativen Umweltauswirkungen reduzieren und unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken. Chancen ergeben sich durch die Anwendung unserer Expertise zur Entwicklung ressourceneffizienter, langlebiger und wiederaufbereiteter Produkte. Wir bauen zirkuläre Geschäftsmodelle wie Remanufacturing weiter aus und bringen gemeinsam mit unseren Kunden zirkuläre Lösungen auf den Markt. Auf diese Weise können wir uns noch stärker als Anbieter kreislauffähiger Innovationen positionieren.

Abfälle (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	✓ eigener Betrieb	✓ nachgelagert

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen durch die Herstellung, Nutzung und Wiederverwendung unserer Produkte negative Auswirkungen im Zusammenhang mit dem Abfallaufkommen. Insbesondere bei der vorgelagerten Rohstoffgewinnung sowie bei nicht vollständig recycelbaren Komponenten fallen industrielle Reststoffe, Verpackungsabfälle und gefährliche Abfälle an, die Umwelt und Gesundheit belasten können.

6.2 ZIELE

Materialkreisläufe zu schließen ist eines der zentralen Nachhaltigkeitsziele von ZF. Wir arbeiten darauf hin, von der aktuell überwiegend linearen Wirtschaft zur Kreislaufwirtschaft überzugehen. Das bedeutet, wir möchten ein Wirtschaftssystem fördern, in dem Ressourcen nachhaltig genutzt und Produkte so hergestellt werden, dass sie und ihre Materialien nach der Nutzung wiederverwendet oder recycelt werden können. So möchten wir unsere wirtschaftliche Entwicklung weitestgehend vom zusätzlichen Ressourcenverbrauch entkoppeln.

Für unsere strategische Weiterentwicklung in diesem Bereich haben wir im Geschäftsjahr 2025 konzernweite Circularity-Ambitionen und erste Ziele festgelegt. Diese wurden in einem strukturierten, funktions- und divisionsübergreifenden Prozess anhand des ZF Circularity Frameworks (siehe nachfolgenden Abschnitt [ZF Circularity Framework](#)) entwickelt. Grundlage hierfür waren unter anderem eine Statusanalyse der ZF-Circularity-Indikatoren sowie Trendanalysen zu aktuellen und zukünftigen Kundenanforderungen, Regularien und Marktentwicklungen. Die Ambitionen und Ziele wurden im Berichtsjahr vom Gesamtvorstand verabschiedet.



Unsere übergeordnete Ambition:

Bis 2040 basieren alle neuen Geschäftsbereiche auf den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft.

Diese Grundprinzipien lauten:

- **Produktdesign im Sinne von Langlebigkeit, Reparierbarkeit, Demontage, Wiederaufarbeitung und Recycling**
- **Einsatz nachhaltigerer Materialien und Steigerung der Materialeffizienz**
- **Weiterentwicklung geschlossener und offener Materialkreisläufe**
- **Anwendung regenerativer Maßnahmen (z. B. Einsatz erneuerbarer Rohstoffe)**

Zur weiteren Konkretisierung der Bereiche des ZF Circularity Frameworks wurden folgende themenspezifische Ambitionen definiert:

- **Wertschöpfung neu denken:** Bis 2030 wächst unser zirkuläres Geschäft schneller als das lineare Geschäft.
- **Nachhaltige Materialien priorisieren:** Bis 2040 bestehen alle Produkte aus nachhaltigeren Materialien (darunter insbesondere Sekundärrohstoffe, Materialien mit geringem CO₂-Fußabdruck und erneuerbare Rohstoffe).

- **Ressourcennutzung optimieren:** In einer Kreislaufwirtschaft sind Ressourcen wie Energie und Wasser unverzichtbar. Daher sind diese strategischen Handlungsfelder integraler Bestandteil der ZF-Circularity-Strategie. Wir arbeiten darauf hin, möglichst nachhaltige Quellen zu nutzen sowie die Ressourceneffizienz und Zirkularität kontinuierlich zu steigern.
 - Energie: Bis 2040 decken wir unseren Energieverbrauch aus erneuerbaren Quellen.
 - Wasser: Bis 2040 ist unsere Wassernutzung auf ein technisches Minimum reduziert.
- **Abfall eliminieren:** Bis 2040 sind Materialkreisläufe geschlossen. Darüber hinaus hat sich ZF für alle ZF-Standorte weltweit zum Ziel gesetzt, von 2021 bis 2025 das Abfallvolumen zur Beseitigung im Verhältnis zum Umsatz um insgesamt 5 % zu reduzieren. Basisjahr für dieses Ziel ist 2019. Auch die Verringerung gefährlicher Abfälle ist ein Ziel des Abfallmanagements. Beide Ziele wurden 2025 erreicht.

Im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Circularity-Strategie haben wir im Berichtsjahr auf Basis unserer Ambitionen konkrete, messbare Zielsetzungen abgeleitet, zum Beispiel zur Erhöhung des Recyclinganteils und zur Reduktion von Abfällen. Mit diesen Vorgaben hat ZF im Berichtsjahr einen wichtigen Meilenstein in der strategischen Verankerung der Kreislaufwirtschaft erreicht. Des Weiteren haben wir ein Konzept zur Konkretisierung der Ziele auf Ebene der Divisionen entwickelt. Dieses soll im Berichtsjahr 2026 ausgerollt werden.

Auf Grundlage allgemein anerkannter Standards wie den Kreislaufwirtschaftsstandards ISO 59010:2024, ISO 59020:2024 und der Ökodesign-Normenreihe DIN EN 45552-45559 arbeitet ZF außerdem daran, quantitative Ziele für ein kreislauforientiertes Produktdesign und eine nachhaltigere Beschaffung und Nutzung von erneuerbaren Ressourcen zu entwickeln.

Die Methodik zur Festlegung unserer Ambitionen und Ziele beruht auf einer strukturierten Analyse relevanter Unternehmensbereiche, Materialgruppen und Kundenanforderungen sowie bestehender und zukünftiger Regularien. Dabei wurden sowohl technologische Entwicklungen und Materialverfügbarkeiten als auch die Machbarkeit und Potenziale zur Erhöhung des Recyclinganteils sowie internes Expertenwissen berücksichtigt. Alle Divisionen und relevante Funktionen wie Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb wurden bei der Festlegung der Ambitionen und Ziele eingebunden, um sicherzustellen, dass die Vorgaben praxisnah und unternehmensweit abgestimmt sind.

Außerdem arbeiten wir daran, interne Prozesse zu etablieren, um den Fortschritt und die Wirksamkeit jährlich überprüfen zu können. Damit wir externe Perspektiven in unsere Strategieentwicklung einbeziehen können, setzen wir zudem auf den Dialog mit externen Stakeholdern (siehe Abschnitt [Stakeholder-Kommunikation und -Management](#)).

6.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT RESSOURCENNUTZUNG UND KREISLAUFWIRTSCHAFT

Unser systematischer Managementansatz – die ZF-Circularity-Strategie – zielt darauf ab, Ressourcenzuflüsse zu reduzieren, die Nutzungsdauer vorhandener Ressourcen zu verlängern, eine Mehrfachverwendung zu ermöglichen sowie schrittweise mehr Sekundärrohstoffe einzusetzen und damit den Einsatz von Primärrohstoffen zu reduzieren. Auf diese Weise wollen wir die Abhängigkeit von endlichen Rohstoffen und unsere Umweltauswirkungen verringern und dadurch unsere Resilienz stärken. Dies bedeutet auch, die Risiken für unser Geschäftsmodell gezielt zu minimieren und Chancen zu nutzen, um die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft weiter voranzutreiben. Unsere ZF-Circularity-Strategie, einschließlich der dazugehörigen Maßnahmen, gilt weltweit und für das gesamte Produktportfolio von ZF. Sie deckt unsere Ressourcenzu- und -abflüsse ab und ist integraler Bestandteil der übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie. Die kontinuierliche Umsetzung international anerkannter Normen wie ISO 14001 (Umweltmanagementsysteme) und ISO 50001 (Energiemanagementsysteme) unterstützt die Erreichung unserer strategischen Ambitionen. Die Gesamtverantwortung für die Strategie und die damit verbundenen Managementprozesse liegen beim Vorstand, mit beratender Unterstützung durch den Aufsichtsrat. Die zentrale Abteilung Nachhaltigkeit ist über alle Divisionen, Regionen und Zentralbereiche hinweg für die Strategieentwicklung zuständig, während die operative Umsetzung durch die einzelnen Geschäftsbereiche und Standortverantwortlichen erfolgt (siehe Abschnitt [Strategie und Organisation](#)). Die konzernweite Integration zirkulärer Lösungen in relevante Prozesse wird regelmäßig überprüft.

ZF Circularity Framework

Das ZF Circularity Framework und die ZF-Circularity Indikatoren bilden die strategische Grundlage für die Definition und systematische Umsetzung zentraler Kreislaufwirtschaftsprinzipien in unserem Unternehmen.

Das zentrale Element des ZF Circularity Frameworks ist:

- **Wertschöpfung neu denken:** Gemeinsam mit potenziell betroffenen externen Stakeholdern – wie Kunden, Lieferanten, Forschungseinrichtungen und anderen Akteuren entlang der Produktlebenszyklen wie beispielsweise Recyclingunternehmen – sollen weitere zirkuläre Lösungen und Geschäftsmodelle zur Wiederverwendung von Produkten und Materialien entwickelt und gefördert werden.

Die Schwerpunkte sind dabei:

- **Nachhaltige Materialien priorisieren:** Wir priorisieren den Einsatz von recycelten, erneuerbaren und CO₂-ärmeren Materialien, um wesentliche negative Umweltauswirkungen (wie Treibhausgasemissionen, Ressourcenverbrauch und Umweltverschmutzung) zu reduzieren und die Verfügbarkeit kritischer Ressourcen zu sichern.
- **Ressourceneinsatz optimieren:**
 - Erneuerbare Energien: Umstellung auf regenerative Energiequellen und Steigerung der Energieeffizienz zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Dekarbonisierung.
 - Wasserverbrauch: Nutzung wassersparender Technologien zur Schonung einer kritischen Ressource.
- **Abfall eliminieren:** Wir betrachten Abfall als wertvolle Ressource. Die Wiederverwendung von Materialien reduziert die Abhängigkeit von Primärrohstoffen, erhöht die Versorgungssicherheit und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit.

6.06 Prinzipien des ZF Circularity Frameworks

Nachhaltige Materialien priorisieren

- Recyceltes Material
- Nachwachsende Rohstoffe
- Materialien mit geringerem CO₂-Fußabdruck
- Vermeidung besorgniserregender Stoffe & kritischer Rohstoffe

Wertschöpfung neu denken

- Zirkuläre Geschäftsmodelle & Portfolio
- Partnerschaften/Ökosystem/Plattform
- Fähigkeiten & Mindset



Ressourcennutzung optimieren

- Materialeffizienz
- Verantwortungsvolle Verwendung von Wasser
- Einsatz nachhaltiger Energie

Abfall eliminieren

- Geschlossene Kreisläufe
- Offene Kreisläufe
- Vermeidung von nicht recycelbaren Abfällen

Für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie ist die aktive Zusammenarbeit mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette erforderlich. Besonders wichtig sind hierbei Kunden, Lieferanten und deren Arbeitskräfte, Recyclingunternehmen, Forschungseinrichtungen sowie weitere Interessenträger aus den Bereichen Umwelt und Gesellschaft. Ihre Erwartungen und Anforderungen fließen in die Weiterentwicklung unserer Kreislaufwirtschaftskonzepte und in die konkrete Projektplanung ein. Auch interne Fachbereiche wie Einkauf, Forschung & Entwicklung und Nachhaltigkeitsmanagement sind aktiv in die Umsetzung eingebunden. In gemeinsamer Verantwortung wollen wir geschlossene Kreislaufwirtschaftssysteme entwickeln und so ein zirkuläres Ökosystem schaffen.

6.4 MASSNAHMEN UND MITTEL IM ZUSAMMENHANG MIT RESSOURCENNUTZUNG UND KREISLAUFWIRTSCHAFT

ZF arbeitet kontinuierlich daran, seine Produktionsabläufe, Lieferketten und Organisationsformen zu optimieren, um Ressourcen effizienter zu nutzen und die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft umzusetzen. Dabei fördert ZF die Wiederverwendung und stoffliche Verwertung seiner Produkte über den gesamten Lebenszyklus hinweg: von der Reparatur und Aufbereitung bis hin zum Recycling nach Ablauf der Produktlebensdauer.

ZF hat im Berichtszeitraum gezielt Initiativen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft in bestehende Geschäftsprozesse integriert. Dazu zählen unter anderem Maßnahmen zur Verlängerung der Produktlebensdauer, zur Wiederverlängerung von Komponenten sowie zur ressourcenschonenden Gestaltung von Produkten und Prozessen. Für das Jahr 2026 sind weitere Projekte geplant, die den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft unterstützen. Zur Umsetzung dieser Vorhaben wurde ein dediziertes Budget für nachhaltige Produktstrategien und kreislauforientierte Lösungen bereitgestellt (siehe Abschnitt [Förderung nachhaltiger Innovationen](#)).

Wertschöpfung neu denken

Um Material- und Produktkreisläufe zu schließen, setzt ZF vielfältige Maßnahmen um, die darauf abzielen, Wertschöpfungsketten zirkulär zu gestalten. Dazu gehören unter anderem das Remanufacturing sowie das zirkuläre Design von Produkten auf Basis von Ecodesign-Standards.

Kooperationen und Förderprojekte

Um Lösungen für ein funktionierendes zirkuläres Ökosystem zu schaffen, das innerhalb der planetaren Grenzen operieren kann, engagierte sich ZF auch 2025 in Partnerschaften und Förderprojekten wie Catena-X, das auf die Vernetzung der automobilen Lieferketten abzielt. Wir suchen den industrieübergreifenden Wissensaustausch und möchten neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in unserer Arbeit berücksichtigen. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen, in deren Projekt ZF gemeinsam mit Forschungs- und Industriepartnern konkrete Lösungsansätze entwickelt, um zirkuläres Produktdesign voranzutreiben und zirkuläre Geschäftsmodelle zu evaluieren.

Schulungsaktivitäten

Seit 2024 vermittelt ZF über die neue Schulungsplattform Skills Hub Wissen zur Kreislaufwirtschaft. Nach zwei Lernpaketen und der „Zero Waste“-Woche im Jahr 2024 vertieften wir das Thema „Kreislaufwirtschaft“ 2025 mit der internen Initiative „Nachhaltigkeit im Fokus“. Im Rahmen dieser Initiative wurden sieben Fachveranstaltungen mit internen Experten durchgeführt. Die Schwerpunkte lagen auf den Themen Remanufacturing, zirkuläres Produktdesign und zirkuläre Materialien.

ZF Remanufacturing

Ein langjähriges zirkuläres Geschäftsmodell von ZF ist das Remanufacturing, das die Lebensdauer von Produkten verlängert und Ressourcen schont. Dabei handelt es sich um ein standardisiertes industrielles Verfahren, bei dem gebrauchte Teile so aufbereitet werden, dass sie ihre ursprüngliche Funktion wieder vollumfänglich erfüllen.

Unsere Aftermarket-Aktivitäten umfassen 20 Remanufacturing-Standorte in elf Ländern und decken mehr als 250 Produkttypen ab. Grundlage des Remanufacturing-Prozesses sind sogenannte Cores – gebrauchte Komponenten, die zur Wiederaufbereitung zurückgeführt werden. Seit 2024 sind die Aufarbeitungsaktivitäten unter dem Label „ZF REMAN“ gebündelt. ZF REMAN steht für die industrielle Wiederaufbereitung von Produkten, deren Funktionalität mit Neuprodukten vergleichbar ist – bei deutlich reduziertem Rohstoffverbrauch entlang der Lieferkette. Die Grundlage für das Remanufacturing ist die Rückführung von Cores aus Werkstätten über den Großhandel an den Hersteller. Dieser sogenannte Reverse-Logistics-Prozess muss so einfach, schnell und effizient wie möglich gestaltet sein. Hierfür hat ZF die benutzerfreundliche Online-Plattform CorExpedia entwickelt.

Sie vereinfacht den Reverse-Logistics-Prozess, ermöglicht Kunden die transparente Einsicht in den Status und die Akzeptanzkriterien der Cores und wickelt die finanziellen Aspekte der Rückführungsprozesses ab. Im Berichtsjahr wurde CorExpedia weiterentwickelt, um die Nutzerfreundlichkeit und den Reverse-Logistics-Prozess zu verbessern.

Im Zuge des „Brown Box“-Projekts werden wir ab dem Jahr 2026 in der Division Aftermarket schrittweise braune Kartonverpackungen für ZF REMAN-Produkte in Europa einführen. Diese Maßnahme trägt zur Reduktion der CO₂e-Emissionen bei, die im Herstellungsprozess von Verpackungsmaterialien entstehen. Darüber hinaus wird durch den Verzicht auf bestimmte chemische Inhaltsstoffe das Risiko von Umweltbelastungen, insbesondere hinsichtlich Wasser- und Bodenverschmutzung, signifikant verringert.

Produkte aus unserem Remanufacturing-Standort in Bielefeld wurden von unabhängigen Gutachtern nach dem „Cradle to Cradle“ (C2C)-Standard zertifiziert. Hierfür wurden Aspekte wie Materialgesundheit, Kreislauffähigkeit des Produkts, die Nutzung erneuerbarer Energien, verantwortungsvolles Wassermanagement und soziale Fairness bewertet.

Um die Zahl der wiederaufbereiteten Produkte weiter zu erhöhen, hat ZF eine globale interne Expertengruppe aufgebaut, die ihr Fachwissen zu neuen Designkonzepten für die Aufbereitung von Komponenten einbringt: das Design-for-Remanufacturing-Netzwerk. Im Zuge dessen werden auch Potenziale für neue Mobilitätstechnologien im Hinblick auf Remanufacturing bewertet.

Zirkuläres Design anhand von Ecodesign-Standards

Im Rahmen interner Normen, Richtlinien und Anforderungen für ein zirkuläres Produktdesign (Ecodesign) sowie anerkannter externer Standards (zum Beispiel Ökodesign-Standards DIN EN 45552-45559 und VDA-900-100) berücksichtigen wir Nachhaltigkeitsaspekte bereits während der Produktentwicklung. Wir identifizieren die wichtigsten Produktgruppen anhand von Investitionen und Entwicklungsausgaben. Ein Bewertungstool unterstützt die Entwicklungsteams bei der Auswahl nachhaltigerer Materialien und Designs. Kriterien wie Modularität, Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit, Wiederverwendbarkeit und Recyclingfähigkeit werden damit systematisch bewertet. Produktdesign-bezogene Daten (Durability, Repairability und Recyclability) werden auf Basis von Expertenwissen ermittelt. Wenn möglich, werden ergänzend Tests durchgeführt, beispielsweise zur Produktlebensdauer. Der Indikator „Recyclability“ wird auf Basis der Materialzusammensetzung und der Recyclingfähigkeit der Materialien erhoben. Für die Reparierbarkeit unserer Produkte berücksichtigen wir sowohl technische Merkmale als auch die Integration von Serviceprozessen.

Der Einsatz des Bewertungstools in der Produktentwicklung bei ZF trägt dazu bei, den Fokus auf Nachhaltigkeit in allen Entwicklungsbereichen zu stärken. Die Ergebnisse unterstützen fundierte Entscheidungen für ein nachhaltiges und zirkuläres Produktdesign.

Förderung nachhaltiger Innovationen

Bereits 2023 wurde ein Teil des internen Innovationsbudgets für Nachhaltigkeitsprojekte reserviert. Im Jahr 2025 wurden damit Technologien und Produktlösungen in strategischen Nachhaltigkeitsfeldern gefördert.

Aufbauend auf den Erfolgen des EU-geförderten Projekts SUSMAGPRO (2019–2023) treibt ZF weiterhin Innovationen im Bereich nachhaltiger Produktgestaltung in der Magnettechnologie voran. Unsere Ingenieurteams optimieren Komponenten mit dem Ziel, die Abhängigkeit von Seltenen Erden zu verringern – im Einklang mit dem europäischen Gesetz zu kritischen Rohstoffen. Um den Einsatz von recycelten Magneten aus Neodym-Eisen-Bor (NdFeB) zu erhöhen, testen wir Verfahren zur Rückgewinnung von Magneten aus ZF-Produkten und erproben Prototypen mit recycelten Magnetmaterialien. Außerdem entwickeln wir strategische Kooperationen für eine Kreislaufwirtschaft und widerstandsfähigere Lieferketten – gemeinsam mit führenden akademischen Einrichtungen und industriellen Partnern, von etablierten Magnetherstellern bis hin zu innovativen Start-ups im Recyclingsektor.

Nachhaltigere Materialien priorisieren

ZF verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Auswahl und Entwicklung nachhaltiger Materialien, um Ressourcen zu schonen, Emissionen zu reduzieren und die Kreislauffähigkeit von Produkten zu verbessern. Dieser Ansatz und die Umsetzung werden seit 2022 stetig vorangetrieben. Hierbei wurde auf Basis des Gesamtmaterialvolumens ein Konzept zur Erprobung neuer Prozesstechnologien und höherer Rezyklatgehalte entwickelt. Daraus entstand eine Roadmap, die unter anderem alternative Materialkonzepte und Produktionswege für Hauptmaterialgruppen beinhaltet. Zur Umsetzung dieser Roadmap hat ZF Teilprojekte initiiert, um die Veränderungen der Materialeigenschaften durch nachhaltigere Materialien zu validieren und deren Einsatz zu erhöhen.

Die divisionsübergreifende ZF-Werkstoffdatenbank „Materials Warehouse“ unterstützt unsere Entwicklungsteams bei der Auswahl nachhaltigerer Materialien. Sie enthält unter anderem Informationen zu den

CO₂e-Emissionen je Materialgruppe, um die Auswahl emissionsarmer Materialien zu erleichtern. Mehr Informationen dazu finden sich im Kapitel [Klimawandel](#).

Stahl ist eines der meistverwendeten Materialien bei ZF. Aufgrund des umweltbelastenden und energieintensiven Herstellungs- sowie Abbauprozesses von konventionellem Stahl setzen wir zunehmend auf „grünen Stahl“ aus Elektrolichtbogenöfen (EAF), der geringere Treibhausgasemissionen verursacht und einen höheren Recyclinganteil aufweist. Da durch den höheren Schrotteinsatz neben Eisen andere chemische Elemente in den Stahl gelangen können, wird deren Einfluss auf die Werkstoffeigenschaften sorgfältig untersucht, um eine hohe Qualität des Stahls sicherzustellen. In Vorbereitung auf den Einsatz von Flachstahl aus EAF-Verfahren mit höherem Recyclinganteil führten wir in verschiedenen europäischen Werken Produktionstests durch, um die Verwendbarkeit anhand ausgewählter Produkte beurteilen zu können. Ab 2026 sollen jährlich bis zu 250.000 Tonnen Grünstahl bezogen werden. Diese Menge entspricht rund 10 % unseres aktuellen Stahlbedarfs. Der vom Hersteller Stegra bezogene Stahl ermöglicht im Vergleich zu herkömmlich im Hochofen produziertem Stahl eine signifikante Reduktion der CO₂e-Emissionen.

Um den CO₂-Fußabdruck von ZF weiter zu reduzieren, setzen wir auch bei Leichtmetallen auf eine Erhöhung des Recyclinganteils in Legierungen. Der im Jahr 2023 eingeführte Konzernstandard, der einen Mindestrecyclinggehalt für Aluminiumgusslegierungen definiert, hat sich seither etabliert und wird bei Produktneuentwicklungen konsequent angewendet. Im Berichtsjahr haben wir darüber hinaus mit der Evaluierung innovativer Technologien zur Verarbeitung von Leichtmetallen begonnen, um zusätzliche Potenziale zur CO₂e-Reduktion entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette zu erschließen.

Polymere (Kunststoffe) sind eine weitere wichtige Materialgruppe für ZF-Produkte. Sie sind unverzichtbar beispielsweise in elektrischen Steckern, Gehäusen, Dichtungen, Verkleidungen, Lagern und Isolierungen. Es wurden verschiedene Ansätze zur Verwendung nachhaltigerer Werkstoffe und Produktionsmethoden mit verminderter Emissionsintensität untersucht und bewertet. Zusätzlich wurden im Berichtsjahr geschlossene Stoffkreisläufe für Polymere analysiert. Basierend auf diesen Arbeiten und Analysen wurden weitere neue Konzernstandards erstellt, die die Zulassung und Anwendung nachhaltigerer Polymeralternativen ermöglichen und verbindlich definieren.

Kühlrohre aus 50 % recyceltem Polyamid (PA66)

Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie konnte das Chemicals Purchasing und Materials Technology Team gemeinsam mit unserem Partner einen wichtigen Meilenstein erreichen. Die Serienproduktion von Kühlrohren verwendet nun einen innovativen Kunststoff, der zu 50 % aus Abfällen der Airbag-Herstellung besteht. Durch diese gezielte Materialumstellung können im Vergleich zum herkömmlichen Material CO₂e-Emissionen deutlich reduziert werden. Das Projekt zeigt eindrucksvoll, dass ökologische Verantwortung und wirtschaftliche Effizienz sich nicht ausschließen, sondern gemeinsam Wirkung entfalten können.

Der sorgsame Umgang mit kritischen und besorgniserregenden Materialien stellt für ZF einen weiteren wichtigen Aspekt im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft dar. Dies betrifft beispielsweise Stoffe, die gemäß der REACH-Verordnung potenzielle Gefahren für die menschliche Gesundheit und die Umwelt bergen. Auch Substanzen, die auf der Global Automotive Declarable Substance List (GADSL) stehen und deren Verwendung aufgrund verschiedener umwelt- und gesundheitsbezogener Bedenken gemeldet werden muss, zählen dazu. Bei

Produkten, die kritische Substanzen enthalten, arbeiten wir darauf hin, die Menge dieser Stoffe zu reduzieren und die Lebensdauer der betroffenen Produkte zu verlängern. Mehr Informationen zu unserem Ansatz für den Umgang mit besorgniserregenden und besonders besorgniserregenden Stoffen finden sich im Kapitel [Umweltverschmutzung](#).

Unsere Maßnahmen für den sorgsamen Umgang mit der Ressource Wasser und zu unserem Wassermanagement sind im Kapitel [Wasser- und Meeresressourcen](#) näher erläutert.

Abfall eliminieren

ZF verfolgt das Ziel, Produktionsabfälle konsequent zu vermeiden oder in den Kreislauf zurückzuführen. Ein hoher Anteil der Produktionsabfälle – darunter Metallschrott, Altöl, Papier, Pappe und Holz – wird Recyclingprozessen zugeführt. Dabei setzen wir sowohl technische Lösungen als auch systematische Erfassungs- und Steuerungsinstrumente ein. Wie wir hierbei vorgehen, regelt unser EHS-Managementsystem. Weitere Informationen dazu finden sich im Kapitel [Umweltverschmutzung](#).

Zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und der Reduktion von Abfällen kommt dem Thema Verpackungen ein besonderer Stellenwert zu. Der Einsatz von mehrfach verwendbaren Verpackungen kann dazu einen Beitrag leisten. Die Umsetzung solcher Maßnahmen erfordert eine enge Zusammenarbeit verschiedener interner und externer Akteure. Die Standorte Eger in Ungarn und Zhangjiagang in China konnten im Berichtsjahr erreichen, dass Lieferanten einen Teil der Einwegverpackungen durch wiederverwendbare Alternativen austauschen. Das führt zu einer Einsparung von rund 180 Tonnen von anfallenden Abfällen pro Jahr in Eger; in Zhangjiagang wird dadurch ein Rückgang der Verpackungsabfälle um die 130 Tonnen jährlich erwartet.

6.5 KENNZAHLEN

Ressourcenzuflüsse

ZF verwendet in seinen Produkten eine Vielzahl von Materialien und Komponenten, insbesondere Stahl, Aluminium und Polymere sowie elektronische, elektro-mechanische und mechanische Bauteile. Ergänzend kommen Verpackungsmaterialien zum Einsatz, die je nach Produktgruppe variieren und zunehmend unter Nachhaltigkeitsaspekten ausgewählt werden.

Diese Ressourcenzuflüsse stammen aus globalen, diversifizierten Lieferketten, die sowohl Primärmaterialien als auch recycelte Materialien umfassen. Kritische Rohstoffe wie Seltene Erden werden in bestimmten elektronischen Komponenten verwendet. Auch Wasser wird in verschiedenen Produktionsprozessen eingesetzt, insbesondere zur Kühlung und Reinigung, wobei ZF auf eine effiziente und ressourcenschonende Nutzung achtet. Weitere Informationen zu unserem Umgang mit Wasser finden sich im Kapitel [Wasser- und Meeresressourcen](#). Hinzu kommen Sachanlagen wie Maschinen, Werkzeuge und Produktionsinfrastruktur. Sie stellen weitere relevante Ressourcenzuflüsse dar, die langfristig zur Wertschöpfung beitragen.

Die beschriebenen Ressourcenzuflüsse – insbesondere Materialien wie Stahl, Aluminium, Polymere oder Seltene Erden sowie Verpackungen, Wasser und Sachanlagen – stehen in direktem Zusammenhang mit den identifizierten wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Bereich Kreislaufwirtschaft. Der Einsatz dieser Materialien oder deren Abfälle führt zu Umweltbelastungen, beispielsweise durch energieintensive Herstellungsprozesse. Gleichzeitig birgt die Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen wie Seltenen Erden Versorgungs- und Preisschwankungsrisiken. Wirtschaftliche Risiken bestehen zudem in Bezug auf regulatorische Anforderungen etwa durch die Novellierung

der Altfahrzeug-Richtlinie 2000/53/EG im Rahmen der kommenden EU End-of-Life Vehicles Regulation oder durch die neue EU Packaging and Packaging Waste Regulation 2025/40 (PPWR). Hinzu kommen mögliche Störungen in der Lieferkette. Hier bietet ein „local for local“-Ansatz Potenzial zur Risikominderung.

Chancen ergeben sich hingegen durch die gezielte Nutzung von recycelten Materialien und solchen mit geringeren CO₂e-Emissionen in der Herstellung sowie durch die Einführung nachhaltigerer Verpackungslösungen – beispielsweise das „Brown Boxes“-Projekt, bei dem Papier und Kartonagen aus recyceltem und ungebleichtem Material verwendet werden. Diese Maßnahmen tragen zur Reduktion von CO₂e-Emissionen und zur Verbesserung der Ressourceneffizienz bei.

Insgesamt ermöglichen uns die Ressourcenzuflüsse bei entsprechend nachhaltiger Gestaltung, neue Geschäftspotenziale zu erschließen, die Kundenbindung zu stärken und unsere konzernweite Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen.

Ressourcenabflüsse

Die Produkte und Komponenten, die in den Markt gelangen – also die Ressourcenabflüsse von ZF, – umfassen ein breites Spektrum an Technologien für Mobilität. ZF entwickelt und produziert Systeme für Pkw, Nutzfahrzeuge und Industrieanwendungen. Zum Portfolio gehören unter anderem:

- Fahrwerksysteme (wie Dämpfer, Lenkungen, Bremsen)
- Antriebstechnologien (wie elektrische Achsantriebe, Getriebe für Hybrid- und Elektrofahrzeuge)
- Sicherheits- und Assistenzsysteme (wie Kamerasysteme, ADAS-Komponenten)
- Elektronik und Softwarelösungen für automatisiertes Fahren und Fahrzeugsteuerung

- Industrielösungen wie Windkraftgetriebe und Achsen für Baumaschinen.

Der Anteil an Produkten, die nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft konzipiert wurden, wächst bei ZF kontinuierlich. Dabei stehen Aspekte wie Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit, Demontierbarkeit, Wiederverwendbarkeit und Recyclingfähigkeit im Fokus. Die Bewertung dieser Eigenschaften erfolgt im Rahmen des unternehmensweiten Produktentwicklungsprozesses und basiert auf dem ZF-Standard „Design for Sustainability“.

Die Ressourcenabflüsse stehen in direktem Zusammenhang mit den identifizierten wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Bereich Kreislaufwirtschaft. Um zur Verringerung negativer Umweltauswirkungen beizutragen, haben wir Vorkehrungen für die Herstellung und Verwendung langlebiger, reparierbarer, aufbereiteter und recyclingfähiger Komponenten und Produkte getroffen. Details dazu finden sich im Abschnitt [Zirkuläres Design anhand von Ecodesign-Standards](#).

Für die Ressourcenabflüsse bestehen auch Risiken in Verbindung mit der aktuellen regulatorischen Entwicklung, beispielsweise durch die unter [Ressourcenzuflüsse](#) genannten Verordnungen sowie die neue EU-Ökodesign-Verordnung (ESPR 2024/1781) und die Umsetzung des EU Critical Raw Materials Act (CRMA 2024/1252).

Weitere Risiken ergeben sich aus der unsicheren Verfügbarkeit kritischer Rohstoffe sowie möglichen Reputationsverlusten, etwa bei Nichterfüllung regulatorischer oder gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsanforderungen.

Die konsequente Umsetzung nachhaltiger Produktdesigns eröffnet jedoch auch vielfältige Chancen – von der Erschließung neuer Märkte über die Stärkung der Kundenbindung bis hin zur Differenzierung im Wettbewerb. Die ZF-Circularity-Strategie als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie unterstützt die hierfür nötige Transformation hin zu resilienten, zukunftsfähigen Geschäftsmodellen.

Abfälle

Die bei ZF anfallenden Abfallströme stehen in direktem Zusammenhang mit den im Rahmen der Produktion und Produktentwicklung eingesetzten Materialien und Komponenten, die zuvor bereits beschrieben wurden. ZF erfasst die Abfälle systematisch nach international anerkannten Standards. Ziel ist es, eine transparente und verantwortungsvolle Behandlung sicherzustellen und die Materialien so lang wie möglich im Kreislauf zu halten. Die Abfallmengen werden jeweils für gefährliche und nichtgefährliche Abfälle in den folgenden Kategorien berichtet:

- **Vorbereitung zur Wiederverwendung:** Produkte oder Komponenten, die als Abfall gelten, werden durch Reinigung, Prüfung oder Reparatur so aufbereitet, dass sie ohne weitere Verarbeitung erneut genutzt werden können.
- **Recycling:** Abfälle werden in neue Produkte, Materialien oder Substanzen umgewandelt – entweder für den ursprünglichen oder einen anderen Zweck. Die energetische Verwertung sowie die Umwandlung in Brennstoffe oder Füllmaterialien ist hiervon ausgeschlossen.
- **Verwertung – Verfüllung (Backfilling):** Abfälle werden – allerdings nur in tatsächlich notwendigem Umfang – zur Wiederherstellung von Gelände oder für technische Zwecke verwendet.

- **Verwertung – Verbrennung mit Energieverwertung:** Abfälle erfüllen eine nützliche Funktion, etwa durch Nutzung der bei der Verbrennung entstehenden Energie.
- **Beseitigung:** Abfälle, die keiner Verwertung zugeführt werden können, werden zum Beispiel durch Deponierung oder Verbrennung ohne Energiegewinn beseitigt.
- **Bau- und Abbruchabfälle:** Diese werden separat erfasst, um eine Doppelzählung zu vermeiden. Sie entstehen bei baulichen Maßnahmen und werden ausschließlich unter der Kategorie „Construction/ Demolition Waste“ gemeldet.

Abfall

in Tonnen	2025	2024	2023
Gesamtmenge Abfälle (nicht beseitigt)	526.260	534.768	557.626
davon Gesamtmenge an nicht gefährlichen Abfällen (nicht beseitigt)	494.346	501.380	526.450
davon Gesamtmenge an gefährlichen Abfällen (nicht beseitigt)	31.914	33.388	31.176
Gesamtmenge Abfälle (beseitigt)	45.615	46.865	55.930
davon Gesamtmenge an nicht gefährlichen Abfällen (beseitigt)	26.817	27.350	29.411
davon Gesamtmenge an gefährlichen Abfällen (beseitigt)	18.798	19.515	26.520
Gesamt	571.875	581.633	613.557
Gefährliche Abfälle (nicht beseitigt) ¹⁾	31.914	33.389	-
davon Vorbereitung zur Wiederverwendung ¹⁾	934	1.064	-
davon Recycling ¹⁾	22.084	23.302	-
davon sonstige Verwertungsverfahren ¹⁾	8.896	9.023	-
Nicht gefährliche Abfälle (nicht beseitigt) ¹⁾	494.346	501.382	-
davon Vorbereitung zur Wiederverwendung ¹⁾	2.858	3.910	-
davon Recycling ¹⁾	476.876	483.724	-
davon sonstige Verwertungsverfahren ¹⁾	14.612	13.748	-
Gefährliche Abfälle (beseitigt) ¹⁾	18.798	19.515	-
davon Verbrennung ¹⁾	7.137	7.164	-
davon Deponierung ¹⁾	2.508	3.421	-
davon sonstige Arten der Beseitigung ¹⁾	9.153	8.930	-
Nicht gefährliche Abfälle (beseitigt) ¹⁾	26.817	27.351	-
davon Verbrennung ¹⁾	2.624	3.308	-
davon Deponierung ¹⁾	22.712	22.809	-
davon sonstige Arten der Beseitigung ¹⁾	1.481	1.234	-
Prozentualer Anteil nicht recycelter Abfälle (%) ¹⁾	12	12	-
Gesamtmenge nicht recycelter Abfälle ¹⁾	69.123	69.635	-
Gesamtmenge gefährlicher Abfälle ¹⁾	50.712	52.905	-

1) Daten wurden erstmals für 2024 erhoben.

7 EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie ist ein zentraler Bestandteil des europäischen Green Deals und unterstützt die Transformation der EU-Wirtschaft hin zu einer nachhaltigen und klimaneutralen Ökonomie. Ihr Hauptziel besteht darin, Kapital auf Aktivitäten und Investitionen zu lenken, die verbindliche Nachhaltigkeitskriterien erfüllen und zur Erreichung der Klima- und Umweltziele der EU beitragen. Darüber hinaus sollen die Angaben helfen, die Geschäftstätigkeiten von Unternehmen vergleichbarer zu machen.

In Vorbereitung auf die verpflichtende Berichterstattung und verpflichtende Offenlegung von Angaben gemäß Artikel 8 der Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852 ab dem Geschäftsjahr 2027 hat ZF in Anlehnung an diese Verordnung sein Geschäftsportfolio im Hinblick auf die sechs Umweltziele der EU-Taxonomie überprüft: Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung sowie Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

Eine Wirtschaftsaktivität gilt als EU-taxonomiefähig und damit potenziell nachhaltig, wenn sie in der EU-Taxonomie beschrieben ist. Eine Wirtschaftsaktivität ist zusätzlich taxonomiekonform, wenn ein wesentlicher Beitrag zu mindestens einem EU-Umweltziel, keine wesentliche Beeinträchtigung der übrigen Umweltziele und Erfüllung der sozialen Mindeststandards (sozialer Mindestschutz) gegeben ist.

Aktivitäten sind einer der folgenden zwei Kategorien zuzuordnen:

- Ermöglichende Aktivitäten ermöglichen es unmittelbar anderen Aktivitäten, einen wesentlichen Beitrag zu einem der EU-Umweltziele zu leisten.
- Übergangstätigkeit: Aktivität, die den Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft unterstützt.

Als Ergebnis dieser Bewertung hat ZF Aktivitäten innerhalb seines Portfolios identifiziert, die zum Umweltziel „Klimaschutz“ beitragen. Alle gemeldeten taxonomiefähigen Aktivitäten sind als ermöglichende Aktivitäten klassifiziert.

Für das Berichtsjahr 2025 veröffentlicht ZF erstmals seine taxonomiefähigen Aktivitäten für die nachfolgend dargestellten Geschäftstätigkeiten.

Geschäftstätigkeit CCM 3.1 – Herstellung von Technologien für erneuerbare Energien

ZF ist im Bereich der Herstellung von Technologien für erneuerbare Energien hauptsächlich über den Geschäftsbereich ZF Wind Power tätig, der sich auf die Entwicklung und Produktion von Getrieben für Windkraftanlagen spezialisiert hat. Diese Getriebe sind entscheidende Komponenten für die Nutzung von Windenergie und ermöglichen eine effiziente Umwandlung von mechanischer in elektrische Energie. Die Fertigungsaktivitäten von ZF unterstützen damit den Übergang zu sauberer Energie durch die Bereitstellung leistungsstarker, langlebiger und effizienter Antriebslösungen für Onshore- und Offshore-Windkraftanwendungen.

Geschäftstätigkeit CCM 3.18 – Herstellung von Automobil- und Mobilitätskomponenten

Diese Tätigkeit umfasst die Herstellung, Reparatur, Wartung, Nachrüstung und Modernisierung von Komponenten für die Automobil- und Mobilitätsbranche, die wesentlich zur Verbesserung der Umweltleistung von Fahrzeugen beitragen. Sie gilt für Komponenten, die in emissionsfreien Fahrzeugen eingesetzt werden, darunter beispielsweise Pkw, Nutzfahrzeuge und Busse.

Andere potenzielle Aktivitäten wurden im Rahmen der Analyse für das Berichtsjahr 2025 unter anderem aufgrund von Unwesentlichkeit nach Omnibus-Verordnung (EU) 2026/73 bzw. noch bestehenden Unklarheiten bei der Interpretation der technischen Bewertungskriterien in der EU-Taxonomie-Verordnung nicht berücksichtigt.

ZF befindet sich bereits in einem fortgeschrittenen Prozess zur Überprüfung der Aktivitäten hinsichtlich der Konformität mit der EU-Taxonomie, der planmäßig zur verpflichtenden Berichterstattung für das Jahr 2027 abgeschlossen wird.

KENNZAHLEN

ZF berichtet über taxonomiefähige Aktivitäten gemäß der EU-Taxonomie-Verordnung und konzentriert sich dabei auf das Umweltziel „Klimaschutz“. Die berichteten KPIs umfassen Umsatz, Investitionsausgaben (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx).

Der Anteil des taxonomiefähigen Umsatzes beträgt im ZF-Konzern 4,1%. Für den Umsatz basiert der Nenner auf dem Gesamtumsatz des ZF-Konzerns, wie in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Der Zähler umfasst ausschließlich externe Umsätze, die eindeutig den erläuterten taxonomiefähigen Aktivitäten zugeordnet werden konnten. Die strikte Auslegung der EU-Taxonomie, unter 3.18 nur Geschäftstätigkeiten in Verbindung mit vollständig CO₂-emissionsfreien Technologien zu berücksichtigen, führt zu einem relativ geringen Umsatzanteil taxonomiefähiger Aktivitäten.

Der Anteil des taxonomiefähigen CapEx beträgt im ZF-Konzern 28,1%. Die Investitionen betreffen Zugänge zu Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte für die Geschäftsaktivitäten 3.1 und 3.18.

Der Anteil des taxonomiefähigen OpEx beträgt im ZF-Konzern 16,0% und umfasst insbesondere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie Wartungskosten. Die Ermittlung der Kennzahl erfolgt sowohl durch die Bewertung von Einzelprojekten als auch über ein Allokationsmodell für Projekte, die im Zusammenhang mit taxonomie-relevanten Umsätzen stehen.

Taxonomie 2025

Taxonomiefähige Wirtschaftstätigkeiten	Code	Umsatz		CapEx		OpEx	
		in Mio. €	%	in Mio. €	%	in Mio. €	%
Herstellung von Technologien für erneuerbare Energie	CCM 3.1	806	2,1%	51	2,6%	54	1,4%
Herstellung von Automobil- und Mobilitätskomponenten	CCM 3.18	799	2,0%	490	25,5%	558	14,6%
Gesamt taxonomiefähig		1.605	4,1%	541	28,1%	612	16,0%
Gesamt nicht taxonomiefähig		37.205	95,9%	1.382	71,9%	3.211	84,0%
Gesamt		38.810	100,0%	1.923	100,0%	3.823	100,0%

8 Arbeitskräfte des Unternehmens

Verantwortungsbewusst und engagiert – so nimmt ZF seine Rolle als Arbeitgeber wahr. Das Element „Handeln für alle Menschen“ der Nachhaltigkeitsstrategie bedeutet für ZF, alle Maßnahmen, Konzepte und Strategien nicht nur am langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern auch an den eigenen Arbeitskräften zu orientieren. ZF pflegt eine Kultur, die Zusammenarbeit, Führung und Verantwortung stärkt, und bietet ein Arbeitsumfeld, das gute Leistungen und Teamarbeit belohnt. Fairness bringt Vorteile für die Arbeitskräfte und für ZF als Arbeitgeber gleichermaßen. Wir sind davon überzeugt, dass dieser Ansatz Engagement fördert und damit auch zu besseren wirtschaftlichen Ergebnissen beiträgt. Grundlage hierfür sind die fünf Prinzipien unserer Initiative „ZF Way“: Leidenschaft, vorausschauendes Handeln, Vielfalt, Befähigung und Verantwortung.

Wir nutzen den Begriff „eigene Arbeitskräfte“, wie er in den ESRS definiert ist, und verwenden die Begriffe „Mitarbeitende“ oder „Beschäftigte“ synonym.

8.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEN ARBEITSKRÄFTEN DES UNTERNEHMENS

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen, Chancen und ein Risiko im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens ermittelt:

Arbeitsbedingungen

• Sichere Beschäftigung (tatsächliche positive Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

ZF bietet Beschäftigungsmöglichkeiten, die durch sichere Arbeitsverhältnisse, tarifliche Bindung und umfassende Sozialleistungen gestützt werden.

• Arbeitszeit (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Die teilweise Nichteinhaltung von Arbeitszeitregelungen wirkt sich negativ auf Gesundheit, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeitskräfte des Unternehmens aus.

• Angemessene Entlohnung (tatsächliche positive Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Die Vergütung bei ZF entspricht mindestens den gesetzlichen Vorgaben und trägt durch zusätzliche Sozial- und Nebenleistungen positiv zur finanziellen Absicherung und Lebensqualität der Arbeitskräfte bei.

• Sozialer Dialog (Chance)

Zeithorizont	<input type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input checked="" type="checkbox"/> nachgelagert

Ein kontinuierlicher Dialog mit den Arbeitskräften des Unternehmens in den wichtigsten Produktionsländern und die Unterstützung durch die Global Employee Engagement Survey fördern Mitbestimmung und Vertrauen. Diese Maßnahmen können die Attraktivität von ZF als Arbeitgeber steigern und die soziale Nachhaltigkeit des Unternehmens unterstützen.

• Vereinigungsfreiheit, Existenz von Betriebsräten und Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Anhörung und Mitbestimmung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In bestimmten Produktionsländern, in denen keine flächendeckende gewerkschaftliche Vertretung besteht, gibt es keine oder nur unvollständige Strukturen zur Wahrung der Rechte der Arbeitskräfte des Unternehmens auf Vereinigungsfreiheit, Mitbestimmung und Beteiligung.

• Tarifverhandlungen, einschließlich der Quote der durch Tarifverträge abgedeckten Arbeitskräften (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In einzelnen Produktionsländern, in denen keine flächendeckende gewerkschaftliche Vertretung besteht, gibt es keine hinreichenden Strukturen, um kollektive Tarifverhandlungen zu implementieren.

• Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (tatsächlich positive Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Flexible Arbeitszeitmodelle, unterstützende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur tragen dazu bei, qualifizierte Fachkräfte für ZF zu gewinnen und langfristig zu binden. Dies wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit und Produktivität der Arbeitskräfte des Unternehmens aus und stärkt gleichzeitig die soziale Nachhaltigkeit des Unternehmens.

• Gesundheit und Sicherheit (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Aufgrund der branchenspezifischen Tätigkeiten sind einige Arbeitskräfte des Unternehmens erhöhten physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt, die sich teilweise negativ auf ihre Gesundheit und Sicherheit auswirken. Zudem können Unfälle, ergonomische Fehlbelastungen oder unsachgemäße Bedienung von Maschinen, Bauteilen und Gefahrstoffen zu negativen gesundheitlichen Folgen führen.

Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle

• Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In bestimmten Ländern, in denen ZF tätig ist, bestehen kulturell bedingte Herausforderungen bei der vollständigen Umsetzung von Geschlechtergleichstellung und fairer Entlohnung. Dies führt zu strukturellen Ungleichheiten in der Bezahlung und bei Entwicklungsmöglichkeiten, insbesondere für Frauen. Eine unzureichende Wahrung dieser Grundsätze wirkt sich negativ auf die Chancengleichheit, die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Einhaltung internationaler Sozialstandards aus.

• Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Durch tiefgreifende technologische und strukturelle Veränderungen in der Industrie besteht die Gefahr, dass die Arbeitskräfte des Unternehmens nicht ausreichend auf neue Qualifikationsanforderungen vorbereitet werden. Eine unzureichende Qualifizierung hat Kompetenzlücken, verminderte Beschäftigungsfähigkeit und mangelndes Engagement zur Folge – was sich negativ auf die berufliche Entwicklung der Beschäftigten auswirkt.

• Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (Risiko)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Disruptive Veränderungen in der Industrie können dazu führen, dass bestehende Weiterbildungsangebote und kompetenzbasierte Qualifizierungsmaßnahmen nicht ausreichen, um die Arbeitskräfte des Unternehmens auf neue technologische und prozessuale Anforderungen vorzubereiten. Diese Qualifikationslücken können Produktivitätseinbußen, Qualitätsmängel und Innovationsdefizite verursachen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährden.

• Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Fälle von Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz beeinträchtigen das physische und psychische Wohlbefinden von Arbeitskräften.

• Vielfalt (Chance)

Zeithorizont	<input type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Durch die gezielte Umsetzung vielfältiger Methoden zur Gewinnung von Arbeitskräften stärkt ZF die Diversität innerhalb der Belegschaft. Ein breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen fördert Innovation, verbessert die Problemlösungskompetenz, steigert die Produktivität und trägt zur Arbeitgeberattraktivität bei.

Sonstige arbeitsbezogene Rechte

• Datenschutz (potenzielle negative Auswirkung)

Zeithorizont	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/> vorgelagert	<input checked="" type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Im Rahmen der Geschäftsprozesse verarbeitet ZF personenbezogene Daten. Unzureichende Schutzmaßnahmen oder technische Fehler können zu unerlaubtem Zugriff, Datenverlust oder Missbrauch führen, was sich negativ auf die Rechte und das Vertrauen der betroffenen Personen und im Weiteren auf die Reputation von ZF auswirken kann.

Die identifizierten Auswirkungen ergeben sich insbesondere aus dem Geschäftsmodell und der globalen Präsenz von ZF. Markttrends wie Elektrifizierung, Digitalisierung, Automatisierung sowie der demografische Wandel verändern das Geschäftsmodell und die Arbeitswelt. Standortkonsolidierungen, Restrukturierungen und Fachkräftemangel beeinflussen Qualifikationsanforderungen und Arbeitsplatzstrukturen und bergen Risiken wie soziale Spannungen und Qualifikationslücken.

ZF begegnet diesen Herausforderungen mit einer strategisch verankerten Personalpolitik und strukturellen Anpassungen, die in die langfristige Unternehmensplanung integriert sind. Ziel ist eine agile, mitarbeiterorientierte und profitable Organisation mit reduzierter Komplexität und Wachstumsmöglichkeiten – auch durch neue Beschäftigungsmodelle. Dabei berücksichtigt ZF regionale Unterschiede: In Westeuropa steht der Strukturwandel im Fokus, während in Regionen wie Asien-Pazifik neue Produktionskapazitäten entstehen und zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden.

Die Transformation des Geschäftsmodells bringt Risiken und Chancen für die Belegschaft. Digitalisierung und eine geringere Fertigungstiefe reduzieren den Arbeitskräftebedarf, erfordern jedoch neue Qualifikationen. ZF investiert in Umschulung, Weiterbildung und smarte Fertigungsprozesse, um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Eine agile Standortstruktur ermöglicht flexible Arbeitsmodelle und schnelle Marktreaktionen. Soziale Nachhaltigkeit bleibt dabei ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die Auswirkungen betreffen rund 150.000 Beschäftigte in über 30 Ländern – von Produktions- und Logistikkräften über Angestellte in der Entwicklung, IT und Verwaltung bis hin zu Führungskräften, Auszubildenden und projektbezogenen Teams. Regionale Unterschiede bestehen insbesondere bei Mitbestimmung, Tarifbindung und arbeitsrechtlichen Standards. Fremdarbeitskräfte werden weltweit temporär in Bereichen wie Instandhaltung, Reinigung, Logistik und IT eingesetzt. Sie sind über spezialisierte Drittunternehmen angestellt und unterliegen den ZF-Werksordnungen oder gleichwertigen Sicherheitsstandards. Im Hinblick auf die identifizierten negativen Auswirkungen zeigen regelmäßige Risikoanalysen, insbesondere in Hochrisikoregionen, keine systemischen oder weitverbreiteten Verstöße innerhalb der eigenen Standorte oder bei direkten Zulieferern. Individuelle Vorfälle, wie schwere Industrieunfälle oder Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit ZF-Arbeitskräften sind bislang nicht bekannt.

Positive Auswirkungen ergeben sich für Arbeitskräfte des Unternehmens etwa durch die Schaffung sicherer Beschäftigungsmöglichkeiten, eine vielerorts überdurchschnittliche Vergütung und zusätzliche Sozial- und Nebenleistungen. Flexible Arbeitszeitmodelle tragen zudem zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei. Von diesen Ansätzen profitieren:

- Tariflich Beschäftigte in Produktion und Logistik, denen flexible Arbeitszeitmodelle größere Arbeitsplatzsicherheit bieten,
- Fachkräfte in Entwicklung und Digitalisierung, die durch Investitionen in Zukunftstechnologien neue Entwicklungsperspektiven erhalten,
- Auszubildende und dual Studierende, die durch modernisierte Ausbildungsinhalte auf die zukünftige Arbeitswelt vorbereitet werden, sowie
- Führungskräfte, die in Transformationsprozesse eingebunden sind und durch die Umsetzung eigener Ideen höhere Wirksamkeit erleben können.

Fremdarbeitskräfte sind indirekt positiv betroffen, etwa durch einzuhaltende Sicherheits- und Qualifizierungsstandards. Die positiven Effekte wirken besonders in Deutschland, aber auch in den USA, China, Osteuropa, Indien, Mexiko und Brasilien.

Wesentliche Risiken ergeben sich vor allem durch die Veränderungen in der Automobilindustrie: Der Rückgang der Nachfrage nach klassischen Pkw-Antrieben erhöht den Druck, Personal und Kapazitäten insbesondere in Europa einschließlich Deutschland neu auszurichten. Globale Störungen wie geopolitische Krisen, unterbrochene Lieferketten und steigende Preise führen zu Unsicherheiten bei der Beschäftigung und zu Maßnahmen wie der Absenkung der regulären Arbeitszeit. Gleichzeitig verlangt der technologische Wandel eine rasche Anpassung der Qualifikationen, was manche Arbeitskräfte vor die Herausforderung stellt, den Anschluss an neue Anforderungen in Software und Elektronik zu bewahren. In Regionen mit geringerem Arbeitsschutz steigt zudem die Gefahr von arbeitsrechtlichen Verstößen und Imageschäden, weshalb ZF länderübergreifend eigene Standards und Kontrollmechanismen umsetzt.

Wesentliche Chancen liegen hingegen in der Transformation zur klimaneutralen Mobilität. Geschäftsfelder wie E-Mobilität bieten zukunftsweisende Arbeitsplätze; ZF investiert hier gezielt in Forschung, Entwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen. Vereinbarungen mit Arbeitnehmervertretungen ermöglichen Beschäftigung und sozialverträgliche Anpassungen, etwa die Übernahme von Auszubildenden. Partnerschaften wie ZF Foxconn Chassis Modules schaffen Zugang zu weiterem Know-how und neuen Märkten, was zusätzliche Beschäftigungschancen in Asien und Nordamerika mit sich bringt. Gesenkte Arbeitszeiten tragen zur Stabilisierung von Standorten in Hochlohnregionen bei, während Erfolgsbeteiligungen in Ländern mit hoher Profitabilität die Motivation und Bindung der Beschäftigten nachhaltig stärken sollen.

ZF hat im Rahmen der DMA ein systematisches Verständnis entwickelt, welche Gruppen innerhalb der Belegschaft potenziell stärker von negativen Auswirkungen betroffen sein können. Dabei wurden regionale, funktionale und tätigkeitsbezogene Unterschiede berücksichtigt. Besonders gefährdet sind:

- Produktionsmitarbeiter, etwa durch Automatisierung, Effizienzprogramme und Standortverlagerungen,
- Auszubildende und dual Studierende, die in Phasen struktureller Umbrüche mit Unsicherheiten hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektiven konfrontiert sind,
- Externe Dienstleister auf dem Werksgelände, die eingeschränkten Zugang zu internen Schutzmechanismen haben,
- Mitarbeiter in Niedriglohnländern aufgrund geringerer sozialer Absicherung und arbeitsrechtlicher Schutzmechanismen und
- Ältere Mitarbeiter in Umstrukturierungsbereichen, die ein erhöhtes Risiko hinsichtlich Mobilität und Umschulungsfähigkeit aufweisen.

Zur Identifikation dieser Gruppen nutzt ZF standortbezogene Risikoanalysen, Tätigkeitsprofile, Rückmeldungen aus dem Hinweisgebersystem ZF Trustline sowie Erkenntnisse aus Audits und Sozialdialogen.

Auch in Bezug auf die Risiken und Chancen haben wir bestimmte Gruppen identifiziert, die besonders betroffen sein können. Im Hinblick auf die Risiken sind dies neben den bereits erwähnten Personengruppen auch Fachkräfte in den Schlüsselbereichen wie Software, Elektronik und KI. Der Fachkräftemangel stellt ein regional differenziertes Risiko dar, insbesondere in Europa und Nordamerika. Politische Unsicherheiten wirken sich zudem regional unterschiedlich aus und betreffen insbesondere Arbeitskräfte in Ländern mit instabilen Rahmenbedingungen.

In Bezug auf Chancen sind dies:

- Junge Talente und Auszubildende, die von Investitionen in Zukunftstechnologien und modernisierten Ausbildungsprogrammen mit Fokus auf digitale Kompetenzen profitieren,
- Beschäftigte in Regionen mit Wachstumspotenzial, wie etwa im Raum Asien-Pazifik, die neue Beschäftigungsmöglichkeiten durch den Aufbau neuer Produktionskapazitäten erhalten, und
- Führungskräfte, die in Transformationsbereichen aktiv sind und in die strategische Neuausrichtung eingebunden werden, um neue Führungsmodelle sowie agile Organisationsstrukturen zu entwickeln.

8.2 ZIELE

ZF möchte die Sicherheit, Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten schützen, erhalten und fördern. Dafür haben wir konkrete Ziele definiert, die im Einklang mit den Menschenrechten stehen und in Teilen über gesetzliche Vorgaben hinausgehen. Wir setzen uns für berufliche Chancengleichheit ein und streben nach Vielfalt, indem Karrierechancen auf Qualifikationen und Leistungen basieren – unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Nationalität, sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, Behinderung oder anderen individuellen Merkmalen.

Diversität und Chancengleichheit

Unser Ziel ist es, den Anteil weiblicher Führungskräfte bei ZF in allen Managementgruppen bis hin zum Vorstand bis zum Jahr 2030 auf mindestens 20 % zu erhöhen. Auf dem Weg dorthin wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte auf der ersten und der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands bereits bis Mitte 2027 auf mindestens 20 % steigern. Diese Zielsetzungen gelten weltweit, mit Ausnahme der USA aufgrund der nationalen Gesetzeslage. Fortschritte erfassen wir seit der Einführung der Ziele im Jahr 2022 jährlich über unser zentrales Personalsystem und überwachen sie im Rahmen unseres regelmäßigen Management-Reportings. ZF verfolgt zur Erreichung seiner Ziele einen seiner Strategie entsprechenden werteorientierten Ansatz, der Fairness und Chancengerechtigkeit fördert. Unsere Managementteams setzen sich für den Ausbau von Talentpipelines ein, fördern einen gleichberechtigten Zugang zur beruflichen Entwicklung und führen Auswahlverfahren durch, die auf Fähigkeiten und Leistung basieren.

Zudem strebt ZF eine größere Internationalität in den Führungsteams an, damit diese die Vielfalt des Unternehmens widerspiegeln.

Arbeitsicherheit und Gesundheit

ZF verfolgt eine kontinuierliche Reduzierung der Unfallrate (Lost Time Accident Rate, LTAR), um die wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitskräfte durch Arbeitsunfälle zu minimieren. Im Langfristkorridor 2021–2025 wurde für das Jahr 2025 ein Jahresendziel von 2,0 definiert, was einer jährlichen Verbesserungsrate von ~10 % entspricht. Dieses Ziel konnte erreicht und übertroffen werden. Die LTAR verbesserte sich im Berichtsjahr 2025 auf 1,7. Weitere Details werden im Abschnitt [↘ Kennzahlen](#) erläutert.

Die Erfassung aller Unfälle sowie die Steuerung und Überwachung der Zielerreichung erfolgen mittels zentral geführter und standardisierter Tools. Dem schließt sich ein entsprechendes regelmäßiges Management-Reporting an.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die ergonomische Arbeitsplatzbewertung und -optimierung. Hierzu wurde ein globales Monitoring aufgesetzt, das auf dem Einsatz definierter und standardisierter Erfassungs- und Bewertungs-Tools basiert. Die weltweit an den Standorten durchgeführten ergonomischen Gefährdungsbeurteilungen fließen in einen standortspezifischen Ergonomie Risk Score ein, der Transparenz über ergonomische Risiken schafft und gezielte Verbesserungen ermöglicht. Auf Grundlage dieses Scores konnte im Berichtsjahr eine globale Ergonomieverbesserung von 1,4 % erreicht werden.

Im Rahmen der gesundheitlichen Präventionsarbeit war ein weiteres Ziel des Unternehmens, bis 2025 an allen Standorten lokale Arbeitsmediziner zu benennen, um bei Bedarf jederzeit arbeitsmedizinisches Fachwissen vor Ort sicherzustellen. Bis Ende 2025 meldeten 195 Standorte, dieses Ziel erreicht zu haben. Die Qualifikation der Arbeitsmediziner wurde konzernweit einheitlich definiert, um erforderliche Qualitätsstandards zu gewährleisten.

Um arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen und das Wohlbefinden unserer Arbeitskräfte zu fördern, sind alle ZF-Standorte verpflichtet, jährlich mindestens eine Initiative zu einem Thema der Gesundheitsförderung umzusetzen. Dieses Ziel wurde 2025 erreicht. Im Berichtsjahr wurde zudem die konzernweite Bewegungskampagne mit dem Titel „No sports? Every activity is a win!“, die 2024 vom zentralen Gesundheitsmanagement auf den Weg gebracht wurde, weiter ausgerollt. 91,3% aller Standorte weltweit meldeten zurück, dass sie Aktivitäten im Rahmen dieser Kampagne durchgeführt haben.

8.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT DEN ARBEITSKRÄFTEN DES UNTERNEHMENS

Im Bereich Human Resources (HR) haben wir Konzepte und Richtlinien festgelegt, mit denen wir die im Rahmen der DMA als wesentlich eingestuften IROs in Bezug auf die Arbeitskräfte des Unternehmens effektiv angehen möchten. Schwerpunkte bilden hier die Themen Arbeitsbedingungen – wie Arbeitszeitregelungen und faire, angemessene Entlohnung, Gleichbehandlung, Chancengleichheit sowie sonstige arbeitsbezogene Rechte. Diese Konzepte und Richtlinien stehen im Einklang mit relevanten internationalen Konventionen, wie den Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte und denen der International Labour Organization (ILO).

HR-Strategie

ZF versteht sich als Arbeitgeber, der wirtschaftlichen Erfolg mit der Verantwortung für die eigenen Arbeitskräfte verbindet. Vor dem Hintergrund der ökonomischen, technologischen und branchenspezifischen Marktbedingungen im Berichtsjahr haben wir die globale HR-Strategie überarbeitet. Auf dieser neuen Grundlage wollen wir eine zukunftsfähige globale Wettbewerbsfähigkeit sichern, die im Einklang mit den Prinzipien einer sozial nachhaltigen Personalarbeit steht. Die Aktualisierung basierte auf den Ergebnissen der DMA. Die HR-Strategie ist eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt und adressiert die Herausforderungen der gegenwärtigen Transformation des Unternehmens. Ergänzt wird die konzernweit gültige Strategie durch lokale Initiativen. Die Aufgabe von HR ist es, die Strategie umzusetzen und so den Wandel des Unternehmens hin zu einer agileren und profitableren Organisation mit reduzierter Komplexität zu unterstützen. ZF verfolgt dabei einen werteorientierten,

auf Fairness und Chancengerechtigkeit ausgerichteten Ansatz.

ZF nimmt die unternehmerische Sorgfaltspflicht zur Einhaltung der Menschenrechte wahr, indem auch im HR-Bereich eine verantwortliche Position für das Thema Menschenrechte etabliert wurde.

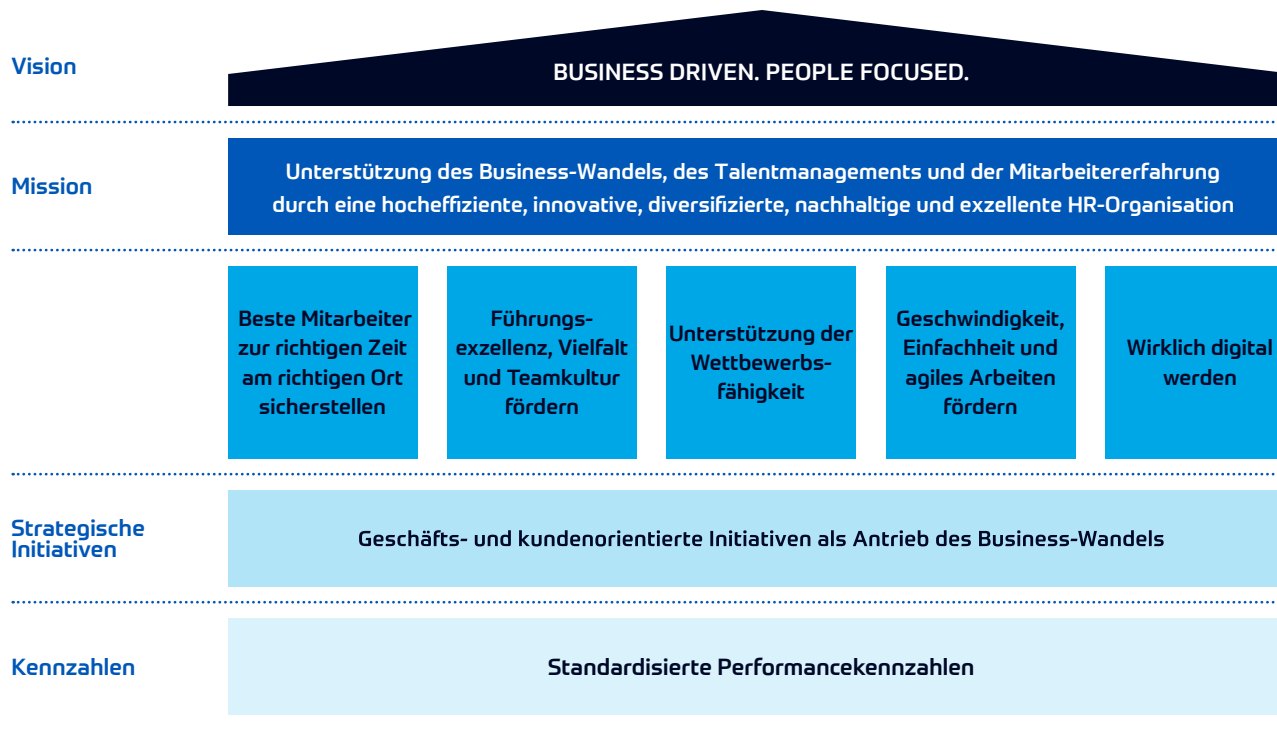
Integrität und Verantwortung durch ZF-Verhaltenskodex

Unser Verhaltenskodex betont die Bedeutung von Integrität und Verantwortung im Geschäftsalltag. Er ist für alle Arbeitskräfte und Führungskräfte bei ZF verbindlich. Detaillierte Informationen hierzu sind im Abschnitt [ZF-Verhaltenskodex](#) zu finden.

Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte

Die Achtung der Menschenrechte und der Schutz der Umwelt sind für ZF unabdingbar. Wir stellen die Menschen in den Mittelpunkt unseres Handelns und übernehmen Verantwortung – sowohl für unsere eigenen Arbeitskräfte als auch für die Menschen, die entlang der Wertschöpfungskette mit und für uns tätig sind (siehe auch das Kapitel [Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette](#)). Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden aller Arbeitskräfte sowie der Umweltschutz sind auf Basis national und international anerkannter Standards fest im Unternehmen verankert. Wir sind der Überzeugung, dass nachhaltige Geschäftspraktiken nur dann erfolgreich sind, wenn sie die gesamte Wertschöpfungskette einbeziehen. Deshalb erwarten wir nicht nur von allen Beschäftigten, sondern auch von unseren Geschäftspartnern, dass sie geltende Gesetze und Vorschriften sowie international anerkannte Menschenrechts- und Umweltstandards einhalten.

G. 07 HR-Strategie



Die ZF-Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte ist ein global gültiges Dokument, das von der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat und der Arbeitnehmervertretung gemeinsam beschlossen wurde. Über Dialogformate mit Stakeholdern, darunter unsere eigenen Arbeitskräfte, Gewerkschaften und Verbände, werden Menschenrechtsrisiken ermittelt und die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe nachteiliger menschenrechtlicher Auswirkungen bewertet. Die Grundsatzerklärung mit dem integrierten Due-Diligence-Ansatz zur Risikobewertung unterstützt außerdem die strukturierte Implementierung von

Prozessen und die Leistungskennzahlen (KPIs), mit denen ZF daran arbeitet, menschenrechtliche Konflikte systematisch zu verhindern. Die Umsetzung unseres Ansatzes wird durch kollektive Verhandlungen gestärkt, insbesondere durch eine Vielzahl von Betriebsvereinbarungen, die die Rechte und Interessen der Beschäftigten nachhaltig sichern sollen.

Informationen zur Grundsatzerklärung und den zugehörigen internen Richtlinien werden im Policy-Managementsystem im Intranet veröffentlicht. Die Compliance-Abteilung informiert monatlich über Neuerungen und

Änderungen und verpflichtet die Führungskräfte, diese Informationen an ihre Teams weiterzugeben.

Die Grundsatzerklärung bekräftigt unser gemeinsames Engagement gegenüber Gesellschaft und Umwelt, verdeutlicht unseren strategischen Ansatz und gibt einen Einblick in die Verantwortlichkeiten und Prozesse, mit denen wir den Schutz und die Förderung der Menschenrechte in all unseren Geschäftsaktivitäten vorantreiben. In der Grundsatzerklärung sprechen wir uns eindeutig gegen die Verletzung der Menschenrechte aus, darunter auch Menschenhandel, Zwangsarbeit und Kinderarbeit. Die Grundsatzerklärung wird in 17 Sprachen veröffentlicht. Weltweit wurden im Jahr 2024 Menschenrechtstrainings für Büroangestellte durchgeführt. Die Abschlussquote betrug dabei 97 %. Die Ausweitung auf Beschäftigte in der Produktion startete im letzten Quartal 2025 als integrierter Ansatz gemeinsam mit den EHS-Schulungen und soll 2026 systematisch auf alle Standorte ausgeweitet werden. In der Grundsatzerklärung bekennen wir uns klar zu den folgenden international anerkannten Menschenrechtsstandards und -richtlinien:

- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen
- Zehn Prinzipien des UN Global Compact
- Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte
- Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte
- Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit
- Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)

Zur Sicherstellung der Einhaltung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie der

OECD-Leitsätze nutzt ZF einen umfassenden Sorgfaltspflichtenprozess. Dieser beinhaltet eine jährliche Risikoanalyse im Bereich Menschenrechte, die systematisch potenzielle Risiken identifiziert und priorisiert. Ergänzend sind Interne Kontrollsysteme implementiert, die eng mit bestehenden Polycys verzahnt sind und deren Einhaltung überwachen. Bei neu auftretenden Risiken – etwa aus abstrakten Risikoanalysen, Hinweisen von Stakeholdern oder Whistleblower-Meldungen – werden Ad-hoc-Analysen durchgeführt, um zeitnah Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird durch kontinuierliches Monitoring und regelmäßige Berichterstattung überprüft. Externe Mechanismen wie die Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, nationale Kontaktstellen für die OECD-Leitsätze sowie internationale Standards wie die OECD Due Diligence Guidance ergänzen diesen Prozess und stellen Transparenz und Rechenschaft sicher.

Diversität und Chancengleichheit

Die Vielfalt der Arbeitskräfte ist eine große Stärke von ZF. In allen Unternehmensbereichen setzen wir uns konsequent für Chancengleichheit ein und lehnen Diskriminierung sowie Belästigung ausdrücklich ab – unabhängig von Geschlecht, Alter, sozialer und ethnischer Herkunft, Nationalität, sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität oder Ausdruck der Geschlechtlichkeit, Familienstand, geistiger und körperlicher Behinderung sowie sonstigen, gesetzlich geschützten Merkmalen. ZF erwartet von seinen Arbeitskräften, sich aktiv gegen diskriminierende Verhaltensweisen einzusetzen. Negative Folgen für Personen, die Vorfälle melden oder sich an deren Untersuchungen beteiligen, sind nicht zulässig. Regelmäßige verpflichtende Schulungen zu Verhaltensgrundsätzen und zum Whistleblowing-Prozess über die ZF Trustline helfen dabei, diese Grundsätze präsent zu halten und Vorfälle zu vermeiden.

Es ist in unserer Diversity-Strategie festgeschrieben, diese Grundsätze zu stärken. Sie basiert auf drei Säulen: „Engagement“, „Befähigung“ und „Prozesse“.

Die erste Säule „Engagement“ zielt darauf ab, Bewusstsein für die verschiedenen Dimensionen von Diversität zu schaffen. Dies möchten wir durch verschiedene Veranstaltungen wie den International Women’s Day, die Diversity Week oder den Mental Health Day erreichen. Zudem gibt es in allen Regionen sogenannte Employee Resource Groups, die Know-how und Bewusstsein für bestimmte Zielgruppen schaffen. Außerdem arbeiten wir mit externen Partnern zusammen. Diese Partner stärken das Engagement von ZF und unterstützen mit Ressourcen, Best-Practice-Beispielen und Vernetzungsmöglichkeiten.

Die zweite Säule „Befähigung“ umfasst Schulungen, in denen die Beschäftigten lernen, wie sie aktiv zu einem offenen, kooperativen und inklusiven Arbeitsumfeld beitragen können. Hierzu gehören On-Demand-Trainings zu Themen wie „Warum Diversität, Gleichstellung, Inklusion und Zugehörigkeit wichtig sind“ und „Wie man Vorurteile abbaut“. Bei ZF bedeutet Gleichberechtigung, dass alle Beschäftigten den gleichen Zugang zu Chancen, Ressourcen und Unterstützung haben, um erfolgreich zu sein. Wir möchten sicherstellen, dass Beförderungen auf Grundlage von Fähigkeiten und Qualifikationen erfolgen. Außerdem bieten wir Mentoring-Programme an, welche die Entwicklung von Talenten mit unterschiedlichem Hintergrund unterstützen und so eine Kultur der Integration und des beruflichen Wachstums fördern.

Darüber hinaus hat sich das Diversity-Team zum Ziel gesetzt, Diversität in allen Prozessen zu verankern. Dies stellt die dritte Säule „Prozesse“ dar.

Das Global Diversity Team, das auch regionale Verantwortlichkeiten trägt, treibt die Weiterentwicklung der

Diversity-Strategie sowie die Umsetzung globaler und regionaler Aktivitäten und Initiativen voran. Unterstützt wird das Team von Diversity-Managern, -Experten und verschiedenen Beschäftigteninitiativen weltweit. ZF konzentriert sich dabei auf folgende Handlungsfelder, um strategischen Herausforderungen zu begegnen und die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu steigern:

- Ausgewogenes Geschlechterverhältnis,
- Kultureller Hintergrund und Internationalität der Belegschaft,
- Breites Spektrum an Erfahrungen und Kompetenzen sowie
- Antworten auf den demografischen Wandel.

Die Handlungsfelder werden regelmäßig und systematisch analysiert und die Ergebnisse dem Vorstand berichtet.

Arbeits- und Gesundheitsschutz durch EHS-Policy

Mit unserer EHS-Policy verfolgen wir weltweit das Ziel, die Gesundheit unserer Beschäftigten zu schützen und ihr Wohlbefinden zu fördern.

Diese Grundsätze setzen wir im Rahmen unseres EHS-Managementsystems um, das auf dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (PDCA-Zyklus) basiert. Dabei werden zum einen potenzielle Gefährdungen – etwa durch tätigkeits- oder arbeitsplatzbezogene Gefährdungsbeurteilungen zu Themen wie Ergonomie, Gefahrstoffe, Transport oder Gerätesicherheit – frühzeitig erkannt und bewertet, zum anderen werden Unfallursachen durch systematische Analysen identifiziert. Resultierend daraus werden standortspezifische Maßnahmen wie Sensibilisierungsschulungen und technische Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Die Wirksamkeit des Systems wird regelmäßig durch interne und externe Audits überprüft.

Das EHS-Managementsystem orientiert sich an internationalen Arbeitsschutzstandards und den Anforderungen relevanter ISO-Normen. ZF-Standorte können sich – freiwillig oder zur Erfüllung von Kundenanforderungen – nach ISO 45001 zertifizieren lassen. Die Zertifizierung erfolgt vorrangig im Rahmen eines Matrixverfahrens, bei dem EHS-Experten der Divisionen die relevanten Aspekte koordinieren.

Die ZF EHS-Policy und das EHS-Managementsystem werden im Kapitel [Umweltverschmutzung](#) weiter erläutert.

Faire Vergütung

Die Vergütung der Führungskräfte basiert auf einem weltweiten Stellenbewertungssystem und einem Benchmark-Vergleich, der unter anderem lokale Vorschriften und Marktpraktiken der relevanten Arbeitsmärkte berücksichtigt. Zusätzlich hat ZF Anreizsysteme für Führungskräfte eingerichtet, um eine Entscheidungsfindung im Einklang mit den Unternehmenszielen zu fördern. Allen Führungskräften steht ein globales, kurzfristorientiertes, variables Anreizsystem (Short-Term Incentive, STI) zur Verfügung. Ab dem Management-Level „Director“ gilt darüber hinaus ein globales, langfristorientiertes Anreizsystem (Long-Term Incentive, LTI). Die Anreizsysteme beschreiben wir ausführlicher im Abschnitt [Einbeziehung nachhaltigkeitsbezogener Leistungen in Anreizsysteme](#).

Unterhalb der Führungsebenen erfolgt die Vergütung entweder im Rahmen von Tarifverträgen oder lokalen Stelleneingruppierungssystemen und wird ebenfalls an lokalen Marktbedingungen bemessen. Stellenbewertungen, Eingruppierungssysteme und Tarifverträge sollen die faire Behandlung aller Beschäftigten sicherstellen. Das schließt die Gleichstellung der Geschlechter und eine gerechte Vergütung ein.

Da die ZF Friedrichshafen AG eine Kapitalgesellschaft in Stiftungsbesitz ist, erhalten weder Beschäftigte noch Führungskräfte Anteile am Unternehmen. Deshalb bietet ZF einem Großteil seiner Arbeitskräfte, auch außerhalb der Führungsebenen, Anreizprogramme an. Alle Beschäftigten mit Teilzeit-, Vollzeit-, unbefristeten oder befristeten Arbeitsverträgen haben Zugang zu Zusatzleistungen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Gesundheits- und Versicherungsleistungen. Diese werden lokal festgelegt und orientieren sich an den jeweils geltenden Vorschriften und Marktpraktiken. Auch Zusatzleistungen für Leih- und Zeitarbeiter werden abhängig von lokalen Vorschriften gestaltet. Mit unserem global harmonisierten und digitalen Prozess der Annual Salary Review (ASR) für Führungskräfte und Angestellte, die nicht auf der Grundlage eines Tarifvertrags vergütet werden, erfassen wir derzeit rund 34.000 Beschäftigte in 38 Ländern. Das Programm unterstützt die Vergütungs- und Chancengleichheit, da es eine zentrale Analyse und Aufdeckung potenzieller Probleme sowie angemessene Reaktionen des Konzerns ermöglicht.

Placement Policy

Mit der Internal Placement Policy, der internen Besetzungsrichtlinie, werden konzernweite Grundsätze, Verantwortlichkeiten und Prozesse für die Neubesetzung von Stellen geregelt. Die Policy stützt sich auf zwei bestehende Ansätze:

- Der interne Personalbeschaffungsprozess versucht, durch unternehmensinterne Rekrutierung Stellen mit bestehenden Mitarbeitern zu besetzen (für Führungskräfte).
- Der interne Bewerbungsprozess dient dazu, Aufstiegschancen für Mitarbeiter innerhalb der Organisation sicherzustellen und das Risiko des Mitarbeiterverlusts durch externe Karriereangebote zu reduzieren. Er gibt den beteiligten Parteien (wie

Global Talent Acquisition und Führungskräften) klare und verbindliche Regelungen sowie Verpflichtungen in Bezug auf ihre Rollen vor.

Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte des Unternehmens und von Arbeitnehmervertretern in Bezug auf Auswirkungen

Wir verfolgen den Ansatz, die Arbeitsbedingungen für unsere Arbeitskräfte zu verbessern, tatsächliche wie auch potenzielle Auswirkungen auf diese zu bewältigen und die Einhaltung der Menschenrechte zu gewährleisten. Dafür setzt ZF unter anderem auf einen strukturierten und kontinuierlichen Austausch mit Arbeitnehmervertretungen in Form von regelmäßigen Treffen und weiteren Dialogformaten. An diesen nehmen unsererseits regionale, divisionale sowie HR-Länderverantwortliche teil (siehe hierzu die Abschnitte [Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer](#) und [Weitere Angaben zur Einbeziehung der Arbeitskräfte](#)). Damit möchten wir auf Standort-, Divisions- und Konzernebene die Sichtweisen der Belegschaft systematisch in Unternehmensentscheidungen einbeziehen. Dieser Dialog ermöglicht nicht nur eine verlässliche Verbindung zu den Arbeitskräften, sondern auch deren zeitnahe und umfassende Information über relevante Themen und Veränderungen. Bereichsbezogene Townhall-Meetings werden insbesondere bei anstehenden Veränderungen der Organisation und des Arbeitsumfelds in den jeweils betroffenen Bereichen virtuell oder persönlich durchgeführt.

ZF bietet seinen Arbeitskräften darüber hinaus vielfältige Möglichkeiten, ihre Sichtweisen direkt in unternehmerische Prozesse einzubringen und aktiv an deren Verbesserung mitzuwirken. Direkte Kommunikation ist beispielsweise über das Intranet „Zoom“ möglich, in dem unternehmerische Prozesse und Vorhaben frühzeitig kommuniziert werden. Regelmäßige sogenannte „Skip-Level“-Meetings ermöglichen eine hierarchie-

übergreifende Kommunikation zwischen Beschäftigten und Top-Managern. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung dieser Formate setzt ZF auch auf den Austausch in Multi-Stakeholder-Dialogen. Weitere Informationen zu den Austauschformaten befinden sich im Abschnitt [↘ Stakeholder-Kommunikation und -Management](#).

Zudem berücksichtigt ZF die Interessen der Arbeitskräfte im Sorgfaltspflichtenprozess. Die globale Rahmenvereinbarung zur Achtung der Menschenrechte bildet dabei eine verbindliche Grundlage für die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen. Mit unserem „Human Rights Due Diligence“-Ansatz (siehe Kapitel [↘ Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette](#)) und dem Compliance-Management (siehe Kapitel [↘ Unternehmensführung](#)) möchte ZF menschenrechtliche Standards – auch in der Lieferkette – sicherstellen. Beide Ansätze unterstreichen unser Engagement für menschenrechtskonforme Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus ist ZF Mitglied der Responsible Supply Chain Initiative (RSCI) und verfolgt systematisch die Umsetzung der RSCI-Nachhaltigkeitsziele – mit besonderem Fokus auf menschenrechtliche Aspekte.

ZF fördert die Integration und den Austausch seiner Arbeitskräfte und legt dabei einen Schwerpunkt auf benachteiligte und vulnerable Gruppen. Dazu nutzen wir ein umfassendes Netzwerk an Diversity-Gruppen. Über eine zentrale Diversity-Plattform werden Maßnahmen und Aktionen kommuniziert, während gleichzeitig Raum für Vernetzung, Meinungsäußerung und Initiativen geschaffen wird. Die Plattform bietet vielfältige Sub-Communities, darunter Inclusive Leadership@ZF, (Wo)men@ZF, Parents@ZF, Black and Brown People@ZF, Asians@ZF, das African Ancestry Network, Culture Matters@ZF sowie die Mental Health Community. Diese Gruppen ermöglichen den Arbeitskräften eine niederschwellige Beteiligung und die aktive Mitgestaltung ihrer Arbeitsumgebung.

Weitere Kommunikationskanäle und Ansätze werden im Folgenden erläutert.

Beschäftigtenbefragungen

In regelmäßigen Befragungen bewerten wir die Qualität der Zusammenarbeit mit unseren Arbeitskräften. So können sie mit ihrem Feedback an der Gestaltung zentraler Arbeitsbedingungen mitwirken.

Im Oktober 2024 haben wir die Global Employee Engagement Survey, eine weltweite Beschäftigtenbefragung, durchgeführt. Im Fokus standen dabei Aspekte wie Beschäftigtenzufriedenheit, Identifikation und Zugehörigkeit zum Unternehmen sowie Arbeitgeberattraktivität. Der Engagement-Index lag mit 69 Punkten nahe am Wert von 2023 (72 Punkte). Die Bearbeitung der Ergebnisse und Erkenntnisse wurde im Berichtsjahr 2025 intensiv nachverfolgt – auf allen Ebenen der Organisation sowie innerhalb der entsprechenden Teams. Während einige positive Tendenzen, wie die Dimensionen Marke, Feedback und Priorisierung, zurückgespiegelt wurden, gibt es Bereiche, die weitere Bearbeitung erfordern. Hauptsächlich konzentriert sich der Follow-up-Prozess auf die Bereiche Kommunikation, Hindernisse im Arbeitsalltag, Zusammenarbeit sowie Fürsorge und Anerkennung. Die im Vorjahr entwickelten Programme für Führungskräfte zum Thema „Inklusive Führung“, Anerkennungsprogramme für Beschäftigte sowie der ganzheitliche Ansatz für mentales Wohlbefinden in der Organisation wurden weiterentwickelt und weiter ausgerollt. Die interne Kommunikation haben wir durch zusätzliche Maßnahmen wie Quick-Chat-Videoformate mit Vorstandsmitgliedern und „Skip-Level“-Meetings mit dem Top-Management verstärkt. Über die Fortschritte und Erfahrungen aus diesen Dialogformaten berichten Beschäftigte und Führungskräfte regelmäßig auf unserem unternehmensinternen Blog. Die nächste Befragung ist für das Geschäftsjahr 2027 geplant.

Einbindung der Beschäftigten zur Arbeitssicherheit

Die Mitbestimmung der Arbeitskräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz hat für ZF einen hohen Stellenwert. In Deutschland sind Arbeitnehmervertretungen bei bestimmten Regelungen in diesem Bereich außerdem aus gesetzlichen Gründen in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Unser konzernweites EHS-Managementsystem (siehe Abschnitt [↘ EHS-Policy und -Managementsystem](#)) definiert verbindliche Mindeststandards für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, teilweise über die gesetzlichen Anforderungen einzelner Länder hinaus. Sofern vorhanden, arbeiten die Betriebsräte an den jeweiligen Standorten und der Gesamtbetriebsrat mit dem EHS-Management-Team sowie den Standortleitern zusammen, um diese Standards wirksam umzusetzen.

Nach den Vorgaben des EHS-Managementsystems sollen Standortleiter die Arbeitskräfte des Unternehmens und deren Vertretungen dazu ermutigen, an EHS-Initiativen mitzuwirken. Die Unternehmensleitung legt den Rahmen der Beteiligung fest, um sowohl gesetzliche Anforderungen zu erfüllen als auch die Arbeitskräfte in relevante Programme einzubinden. Diese Programme werden durch Gremien und EHS Expert-Teams wie EHS-Ausschüsse und Ergonomie-Teams unterstützt und weiterentwickelt. Darüber hinaus können sich die Arbeitskräfte an Risikobewertungen sowie Workshops zur Entwicklung von Ideen und Maßnahmen beteiligen.

ZF trifft strikte Vorkehrungen, um die Arbeitssicherheit an allen Standorten kontinuierlich zu gewährleisten und weiter zu verbessern. Dabei richten wir unser Augenmerk gezielt auf ZF-Standorte, deren Unfallentwicklung deutlich von den individuellen Standortzielen abweicht. Für diese Standorte wurde ein spezieller Reviewprozess eingeführt, in dem die jeweiligen Stand-

ortleiter und EHS-Verantwortlichen monatlich über konkrete Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitssicherheit berichten. Bei erfolgreicher und nachhaltiger Verbesserung scheiden die Standorte wieder aus diesem Prozess aus. 2025 haben 21 Standorte an dem Reviewprozess teilgenommen, 16 haben ihn seitdem erfolgreich abgeschlossen.

Daneben verfügen wir über ein Safety-Excellence-Programm. Im Berichtsjahr haben wir es in den Bereichen Safety Leadership, Behavior Based Safety und kontinuierliche Verbesserung des EHS-Managementsystems fortgeführt.

Um das Sicherheitsbewusstsein weiter zu stärken und Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion zu unterstützen, hat ein interdisziplinäres Expertenteam „Mindset Essentials“ entwickelt. Es handelt sich hierbei um eine „Toolbox“, die Führungskräfte bei der praktischen Umsetzung von Führungsprinzipien im Bereich Arbeitssicherheit unterstützt. Ende 2025 wurde dieses Konzept an ausgewählten Standorten getestet und soll nach erfolgreicher Pilotphase ab dem Geschäftsjahr 2026 weltweit zur Anwendung kommen.

ZF fordert seine Beschäftigten ausdrücklich dazu auf, Beinaheunfälle, unsichere Situationen sowie Abweichungen und Beschwerden zum Thema Arbeitssicherheit zu melden. Dies geschieht unter anderem über tägliche Routinen wie das global etablierte Shop Floor Management in den Produktionsbereichen, die Methodik „Raise Your Hand“, das globale Programm Behavior Based Safety, Safety-Kaizen-Workshops oder die anonyme ZF Trustline.

Darüber hinaus werden die Beschäftigten an den Standorten aktiv in die Ermittlung von Risiken, Unfallanalysen und die Ableitung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen einbezogen. Die dafür erforderlichen Kenntnisse erhalten sie durch regelmäßige Schulungen

und Qualifizierungsmaßnahmen wie beispielsweise Schulungen zu Gefährdungsermittlungen oder zur Durchführung von Unfallanalysen.

Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Global sind etwa 61 % der ZF-Beschäftigten von nationalen, regionalen oder lokalen Tarifverträgen abgedeckt. Für den Europäischen Wirtschaftsraum ergibt sich eine Abdeckung von ungefähr 82 %. Im Unternehmen werden sie entweder von Gewerkschaften, Betriebsräten oder beiden vertreten. Zeitarbeitskräfte oder Dienstleister sind an die Tarifverträge ihrer jeweiligen Arbeitgeber gebunden und werden dort, sofern vorhanden, von Beschäftigtenvertretungen wie Betriebsräten vertreten. ZF informiert die gewählten Arbeitnehmervertreter rechtzeitig und umfassend über alle betrieblichen Veränderungen sowie Fragen der Unternehmensentwicklung. Die Arbeitnehmervertreter haben so die Möglichkeit, die Interessen der Belegschaft einzubringen. Das deutsche Arbeitsschutzgesetz schreibt vor, dass an allen deutschen Standorten Arbeitsschutzausschüsse (ASA) gebildet werden, in denen auch der Betriebsrat vertreten ist. Der ASA tagt mindestens einmal pro Quartal und unterbreitet Vorschläge und Empfehlungen. Der ASA selbst ist kein Entscheidungsgremium; die Entscheidungsbefugnis liegt bei Arbeitgeber und Betriebsrat.

ZF respektiert das Recht seiner Beschäftigten, Vereinigungen zu bilden und Kollektivverhandlungen über Arbeitsbedingungen zu führen. Beschäftigte sollen auch nach jeweils geltendem nationalen und internationalem Recht von ihrem Streikrecht Gebrauch machen. Bei Meinungsverschiedenheiten arbeitet ZF zum Wohl der Belegschaft und des Unternehmens kooperativ mit den Arbeitnehmervertretungen zusammen. Die Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einer Gewerk-

schaft oder einer Arbeitnehmervertretung führt weder zu Bevorzugung noch zu Benachteiligung.

In Deutschland finden quartalsweise Betriebsversammlungen statt. Dort informieren das Unternehmen und der Betriebsrat die Belegschaft über relevante Vorgänge. Darüber hinaus haben Beschäftigte die Möglichkeit, ihre Anliegen direkt zu äußern. Zur Wahrung der Mitbestimmungsrechte werden relevante Informationen innerhalb der jeweiligen Fristen an die Wirtschaftsausschüsse und die Betriebsräte weitergegeben.

Weitere Angaben zur Einbeziehung der Arbeitskräfte

Die Beteiligungsprozesse und Austauschdialoge münden in Deutschland üblicherweise im Abschluss von Haustarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen mit den jeweiligen Gremien. Im Berichtszeitraum haben wir mit dem Gesamtbetriebsrat 40 Gesamtbetriebsvereinbarungen zu wesentlichen Regelungsgegenständen geschlossen, die alle Beschäftigten in Deutschland betreffen.

Über den Europäischen Betriebsrat der ZF Friedrichshafen AG erfolgt ein regelmäßiger Informationsaustausch zur Förderung eines länderübergreifenden Dialogs mit und zwischen den jeweiligen Arbeitnehmervertretungen. Hier werden wirtschaftliche, soziale und ökologische Herausforderungen auf europäischer Ebene besprochen und koordiniert.

Für die ZF-Standorte in China werden die arbeitsbezogenen Bestimmungen gemäß dem Arbeitsrecht und dem Arbeitsvertragsrecht der Volksrepublik China festgelegt. Dies erfolgt durch Konsultation und Erlass durch die Gewerkschaft oder Arbeitnehmervertreter. Ein erheblicher Teil der Belegschaft ist durch Tarifverträge abgesichert und Mitglied der Gewerkschaft.



Gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern nimmt sie eine bedeutende Rolle bei der Aushandlung von Arbeitsbedingungen ein.

Der soziale Dialog und das Engagement der Arbeitskräfte von ZF in der Region Indien unterliegen ebenfalls den lokalen Gesetzen. Die Bestimmungen umfassen die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern und ihren Vertretern zu Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit, Konsultations- und Mitbestimmungsrechten sowie Verhandlungen mit Gewerkschaften zu Tarifverträgen. Diese Vorschriften sind im Factories Act, Industrial Dispute Act, Contract Labor (Regulation and Abolition) Act und weiteren Gesetzen festgelegt.

In Süd- und Nordamerika respektiert ZF das Recht seiner Beschäftigten auf Selbstorganisation, den Beitritt oder die Unterstützung von Arbeitsorganisationen, kollektive Verhandlungen durch Vertreter ihrer Wahl sowie andere abgestimmte Aktivitäten zum Zwecke von Kollektivverhandlungen oder anderer gegenseitiger Hilfe oder Schutz – ebenso wie das Recht, all diese Aktivitäten zu unterlassen.

In Brasilien haben die Gewerkschaften eine Vertretung, wobei jede Einheit Arbeitnehmervertreter hat, die mit der örtlichen Gewerkschaft verbunden sind. Neben der Vertretung der Beschäftigten in Tarifverträgen haben die Gewerkschaften auch die Aufgabe, die Arbeitsbedingungen, einschließlich Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden, zu überwachen und sind hierzu im Dialog mit unseren zuständigen Funktionen. Die lokale Gewerkschaft und ihre Vertreter haben das Recht, Mitgliederkampagnen durchzuführen und regelmäßige Versammlungen in Unternehmen abzuhalten, um Vereinbarungen und die Haltung der Gewerkschaft zu Arbeitsfragen zu kommunizieren. Informationen über Arbeitnehmerrechte werden sowohl vom Unternehmen als auch von der Gewerkschaft zur Verfügung gestellt.

Die Werke in Mexiko haben zweigeteilte Gremien eingerichtet, bestehend aus Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern sowie der Unternehmensleitung. Diese Gremien treffen sich monatlich zu Sitzungen und Betriebsprüfungen, um die Sicherheit der Arbeitsbedingungen zu gewährleisten, Unfälle zu untersuchen, Vorbeugemaßnahmen vorzuschlagen, die Überwachung und Beaufsichtigung durchzuführen, Risiken zu ermitteln und Schulungen sicherzustellen. Mitarbeiter, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind, folgen demselben Verfahren. Sie wählen eine Gruppe von Arbeitnehmern (Arbeitnehmerausschuss), um im Lohn- bzw. Sozialleistungsvertrag vertreten zu sein. Halbjährliche Treffen mit den Gewerkschaftsvertretern bzw. dem Arbeitnehmersausschuss dienen dazu, die Qualität der Dienstleistungen und Vorteile für die Belegschaft zu überprüfen sowie Bedenken und Verbesserungsbereiche von jedem Standort zu sammeln. Über die Ergebnisse dieser Treffen werden die Beschäftigten regelmäßig informiert.

Mit der engen Einbindung von Schwerbehindertenvertretern in die betriebliche Mitbestimmung möchte ZF die besonderen Bedürfnisse und Rechte von Menschen mit Behinderung wahren.

Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte des Unternehmens Bedenken äußern können

Damit Arbeitskräfte Bedenken im Hinblick auf Compliance, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden äußern können, stellt ZF verschiedene Kanäle und Prozesse zur Verfügung, die eine aktive Mitwirkung an Verbesserungen ermöglichen. Bei der Weiterentwicklung von Beschwerdemechanismen setzt ZF auf den Austausch in Multi-Stakeholder-Dialogen, um niederschwellige und zugängliche Angebote zu schaffen.

Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen im Zusammenhang mit Arbeitssicherheit und Gesundheit

Alle Standorte mit mehrheitlicher ZF-Beteiligung steuern ihre EHS-Aktivitäten im Einklang mit dem globalen EHS-Managementsystem. Dies soll gewährleisten, dass gesetzliche Anforderungen eingehalten und unsere EHS-Standards kontinuierlich weiterentwickelt werden. Ein zentraler Bestandteil für die Einhaltung unserer EHS-Vorgaben ist die aktive Mitwirkung: ZF hält seine Beschäftigten dazu an, unsichere Situationen oder potenzielle Gefährdungen frühzeitig den Vorgesetzten zu melden (siehe auch Abschnitt [↪ Einbindung der Beschäftigten zur Arbeitssicherheit](#)).

Weitere Informationen zum EHS-Managementsystem befinden sich im Abschnitt [↪ EHS-Policy und -Managementsystem](#) und im Kapitel [↪ Umweltverschmutzung](#).



Hinweisgebersystem für Arbeitskräfte des Unternehmens

Unser Hinweisgebersystem, die ZF Trustline (siehe ausführliche Erläuterung im Kapitel [Unternehmensführung](#)), dient als zentraler Überwachungsmechanismus zur Einhaltung der Rechte unserer Arbeitskräfte. Sie ist der Hauptkanal, über den Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und Dritte Bedenken und Vorfälle melden können. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich direkt an das Management oder die Compliance-Organisation von ZF zu wenden oder eine E-Mail an humanrights@zf.com zu senden. ZF möchte sicherstellen, dass Arbeitskräfte über die bestehenden Kanäle informiert sind und ihnen vertrauen. Dies geschieht durch Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen, die Integration in Audits, Feedbackmechanismen sowie Rückmeldungen an Hinweisgebende.

Maßnahmen zur Umsetzung eines effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie zur Förderung von Chancengerechtigkeit

Im Berichtsjahr hat ZF den strategischen Schwerpunkt weiterhin auf einen wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Chancengerechtigkeit sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gelegt. Die global ausgerichteten EHS-Programme, die sowohl für die eigenen Arbeitskräfte als auch für Leiharbeitnehmer gelten, werden durch interdisziplinäre Expertenteams gesteuert und kontinuierlich weiterentwickelt. Dazu zählen die Fortsetzung der Programme zur Förderung des Sicherheitsbewusstseins und der Führungskompetenz (Safety Leadership), zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung (Behavior Based Safety) sowie zur Verbesserung der Gerätesicherheit und Ergonomie an den Arbeitsplätzen.

Die Überwachung, Bewertung und Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen erfolgt standortbezogen und bildet die Grundlage für gezielte und langfristige Optimierungen im gesamten Unternehmen. Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des globalen EHS-Managementsystems sowie weitere weltweite oder regionale Aktivitäten leitet ZF aus den Ergebnissen interner und externer Audits, den halbjährlichen Management-Reviews der Standorte sowie der Auswertung von Arbeitsunfällen systematisch ab.

Abhilfemaßnahmen

ZF möchte sicherstellen, dass die unternehmenseigenen Verfahren keine erheblichen negativen Folgen für Arbeitskräfte haben und solchen Auswirkungen aktiv entgegengewirkt wird. Hierfür greifen wir auf eine Vielzahl grundlegender Richtlinien, Managementsysteme und Trainings zurück, die auch die Bereiche Beschaffung sowie Informationssicherheit und Datenschutz einschließen. Durch die Orientierung an nationalen und internationalen Standards fördert ZF die Einhaltung der Menschenrechte und schützt die Rechte der Arbeitskräfte im gesamten Geschäftsbetrieb so umfassend wie möglich.

Zur Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen und zur wirksamen Verhinderung von Kinder- und Zwangsarbeit werden Checks an Standorten in Risikoländern durchgeführt. Bei Verstößen werden entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Zudem haben wir im Berichtsjahr neue Richtlinien eingeführt und punktuell einen überarbeiteten Kontrollprozess für Kinder- und Zwangsarbeit im Rahmen des Internen Kontrollsystems implementiert. Dieser soll 2026 auf alle Standorte weltweit ausgerollt werden. Ende 2025 wurde hierzu ein Prozess zur Einführung von drei weltweit gültigen Polycys zu den Themen „Einhaltung von Arbeitszeiten“, „Vermeidung von Kinderarbeit“ und „Verhinderung von Zwangsarbeit“ gestartet.

Bei Vorfällen von tatsächlichen negativen Auswirkungen im eigenen Geschäftsbereich prüft ZF den jeweiligen Sachverhalt im Rahmen des Beschwerdeverfahrens (siehe ZF Trustline und Compliance Managementsystem im Kapitel [Unternehmensführung](#)). Gemeinsam mit dem betroffenen Standort wird nach langfristigen Lösungen gesucht, um Abhilfe zu schaffen.

Diversität und Chancengleichheit

Im Rahmen unserer Diversity-Strategie haben wir in jeder der drei Säulen Maßnahmen geplant und umgesetzt.

In der Säule „Engagement“ haben wir 2025 während unserer jährlichen Diversity Week verschiedene Veranstaltungen zum Thema „Kulturelle Vielfalt“ organisiert. 15 interne Referenten aus über zehn Ländern teilten ihre Erfahrungen zur Zusammenarbeit in internationalen Teams sowie zum Arbeiten in verschiedenen Ländern.

In der Säule „Befähigung“ hat ZF 2025 das „ZF Inclusive Leadership Programm“ weiter ausgerollt und prozessual verankert. Dabei handelt es sich um ein Online-Learning-Programm, das Führungskräften zeigt, wie sie inklusiver führen können – von der Einstellung bis hin zur Leistungsbewertung von Arbeitskräften. Dies wird auch von über 80 sogenannten Ambassadors unterstützt, die Führungskräfte in den entsprechenden Bereichen mit Workshops zum Programm befähigen. In Deutschland haben wir ein Workshopformat für Ausbilder eingeführt, um die Gewinnung von Auszubildenden und Studierenden inklusiver zu gestalten. Zudem fanden weitere Schulungen zu Themen wie psychologischer Sicherheit und Unconscious Bias statt.

Nach der Einführung von Verbesserungen im Recruiting-Prozess im Jahr 2024 wurde die systemseitige Nachverfolgung von Kandidaten im Berichtsjahr weiter optimiert, um Personalentscheidungen möglichst transparent nachvollziehbar zu machen. Bewerber können ihr Geschlecht im Bewerbungsprozess angeben, wobei diese Information für Recruiter nicht sichtbar ist. So können wir eine mögliche Diskriminierung in späteren Prozessschritten leichter erkennen. Zur Sensibilisierung für das Thema haben wir begleitend Trainingsangebote für Beschäftigte im Recruiting und Hiring Manager bereitgestellt.

Arbeitssicherheit und Gesundheit

Interne Fachexperten für Gesundheits- und Arbeitsschutz unterstützen und schulen unsere Führungskräfte bei der Durchführung regelmäßiger Risikobeurteilungen. Dabei kommen bewährte Methoden wie Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA), Ursachenanalysen mittels 5-Why- oder Ishikawa-Methode sowie das Substitution, Technik, Organisation, Person (STOP)-Prinzip zur Ableitung von Maßnahmen zum Einsatz. Auch unsere Arbeitskräfte werden gezielt geschult – beispielsweise in der Prüfung von Arbeitsmitteln und Maschinen. Systematische Risiken werden durch verbindliche Maßnahmen und Anforderungen reduziert, die im Rahmen des jährlich stattfindenden Updates des EHS-Managementsystems definiert werden. Ein besonderer Fokus liegt auf der systematischen Analyse von Ereignissen mit potenziellem Risiko für schwere oder tödliche Unfälle (SIF-Potenzial). Unser Ziel ist es, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie den Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen von ZF sowie den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und dem aktuellen Stand der Technik gerecht werden. Dabei gilt es, Gefahren und Risiken sowohl für eigene Beschäftigte – einschließlich Leiharbeitskräfte – als auch für Fremdfirmen konsequent zu vermeiden.

Halbjährliche Selbsteinschätzungen der Standorte zur Umsetzung der verpflichtenden Anforderungen aus dem EHS-Managementsystem sowie regelmäßige Unfallanalysen an den Standorten, Management-Reviews, Begehungen und Audits sollen die Wirksamkeit der Maßnahmen sicherstellen. Standorte mit wesentlicher Abweichung ihrer Unfallrate sind verpflichtet, monatlich über geplante und umgesetzte Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit an die Konzern-EHS-Leitung zu berichten.

Die Kampagne „No sports? Every activity is a win!“, die 2024 weltweit startete, wurde 2025 fortgesetzt. Mit dieser Präventionskampagne sollen Personen mit geringer Bewegungsaffinität für körperliche Aktivität begeistert werden. Dazu wurden weltweit Informationsveranstaltungen durchgeführt, Intranet-Auftritte eingerichtet sowie vielfältige Bewegungsangebote beworben und durchgeführt. Zur internationalen Koordination und zum Erfahrungsaustausch wurde eine „Experience Sharing Group“ mit Mitgliedern aus allen Regionen etabliert, die regelmäßige Sitzungen durchführt.

Personalentwicklung

Die Weiterentwicklung unserer Arbeitskräfte ist in der gegenwärtigen Transformationsphase unserer Branche ein Faktor für Innovationsfähigkeit und langfristigen Unternehmenserfolg. So möchten wir die besten Talente gewinnen, durch Aus- und Weiterbildung fördern und der Arbeitgeber der Wahl für interne und externe Talente sein.

Talentförderung

Unsere Talententwicklung zielt auf das Erreichen und Binden leistungsfähiger Talente ab und beginnt mit dem „Performance Potential Succession“-Prozess. Dieser umfasst die Leistungsbewertung, Diskussion von Entwicklungsmaßnahmen und Einschätzung des Potenzials für verantwortungsvollere Positionen. Um Talente zu fördern, bietet ZF eine Vielzahl von „Global Strategic Talent Pools“ an: Das „Plant Manager Development Program“ richtet sich an Beschäftigte, die bereit sind, ein ZF-Werk zu leiten. Der „Finance Top Talent Pool“ hat das Ziel, Manager im Finanzbereich auf Rollen im Top-Management vorzubereiten. Um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, gibt es für Frauen im Tarifangestelltenbereich das Programm „Empower, HerPower“ sowie „Empower, HerPower – Next Level“ für Frauen im mittleren Management. Mit „Digital GameChangers“ unterstützen wir Talente bei der Vernetzung und Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten im Digitalbereich. Neu eingeführt wurde im Jahr 2025 der Talent Pool „GDPEP Program Management“, der sich mit der Förderung von Talenten im Produktentwicklungsprozess befasst.

Aus- und Weiterbildung

Bei ZF steht Beschäftigten aller Funktionen und Ebenen eine große Zahl an Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung. Ein einheitliches Ausbildungsmanagementsystem unterstützt Auszubildende und Ausbilder dabei, auf gemeinsam entwickelte Inhalte zuzugreifen und sämtliche Ausbildungsprozesse digital zu steuern.

Die ZF Academies bieten weltweit über 2.000 Lernangebote an. Das Spektrum reicht von digitalen Lernformaten bis hin zu Präsenzs Schulungen – maßgeschneidert für unterschiedlichste Fachrichtungen und Karrierestufen. Ob Einführung in Megatrends, Awareness-Trainings oder Expertenprogramme – das Angebot ist breit gefächert und basiert auf einem kompetenzorientierten Ansatz der Personalentwicklung. So soll sichergestellt werden, dass alle Beschäftigten gezielt gefördert und auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet werden. Im Jahr 2025 wurden insgesamt 91.000 aktive Lernende gezählt, die gemeinsam 1.000.000 Trainingsstunden absolvierten.

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

ZF fördert aktiv eine familienfreundliche Unternehmenskultur und unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch vielfältige Maßnahmen. Dazu zählen flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Lösungen im Schichtbetrieb sowie die Möglichkeit, Gehalt in zusätzliche Urlaubstage umzuwandeln. Konzernweite Vereinbarungen wie ZF Elternzeit und ZF Sabbatical schaffen zusätzliche Freiräume für die Arbeitskräfte des Unternehmens. Die gezielte Förderung der Elternzeit für Väter sowie die Anbindung von Arbeitskräften während familienbedingter Auszeiten stärken die soziale Integration. Ergänzt wird das Angebot durch etablierte Beratungsdienste für berufliche und private Krisensituationen. Ein Beleg für dieses Engagement ist die Zertifizierung der ZF-Standorte Friedrichshafen, Hannover, Passau, Schweinfurt, Saarbrücken und Lemförde als familienfreundliche Unternehmen im Rahmen des Audits „Beruf und Familie“. In diesem Zusammenhang werden kontinuierlich konkrete familienbezogene Ziele und Maßnahmen festgelegt, die zur sozialen Nachhaltigkeit beitragen und ein inklusives und unterstützendes Arbeitsumfeld fördern. Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten ermöglichen ortsunabhängiges Arbeiten an allen auditierten Standorten. In Indien und Tschechien haben wir für Elternzeitrückkehrer erfolgreich ein „Return to work“-Programm eingeführt.

8.4 KENNZAHLEN

Merkmale der Arbeitskräfte des Unternehmens

Zum 31. Dezember 2025 beschäftigte ZF weltweit 153.153 Mitarbeitende. Bis Ende 2025 stellte ZF insgesamt 18.838 neue Beschäftigte ein, darunter 6.546 Frauen und 12.292 Männer. Knapp über ein Drittel der Neueinstellungen fand in Nordamerika statt (35,7 %), gefolgt von der Region EMEA (29,5 %).

Um flexibel reagieren und schnell geeignete Fachkräfte gewinnen zu können, werden bei ZF auch Leiharbeitnehmer eingesetzt. Wir achten darauf, dass ihre Arbeitsbedingungen angemessen und fair sind. So werden sie in alle regelmäßigen Aktivitäten der Beschäftigtenkommunikation einbezogen, unterliegen denselben Regeln für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und haben den gleichen Zugang zu Werkseinrichtungen wie beispielsweise Kantinen. Die Zusammenarbeit mit Personalvermittlungen ist konzernweit durch standardisierte Lieferantenvereinbarungen geregelt, die strenge Anforderungen gemäß unserem Verhaltenskodex und unserer Geschäftsethik beinhalten. Falls Vermittlungsgebühren anfallen, werden diese vom Unternehmen und nicht von den Bewerbern gezahlt.

Zur Zusammenstellung der Daten wurden die Mitarbeiterzahlen als reine Personenzahl und nicht als Vollzeitäquivalente (VZÄ) erfasst. Eine Definition oder Berechnung von VZÄ erfolgte daher nicht. Die Datenerhebung fand zum Ende des Berichtszeitraums statt, wobei keine Durchschnittswerte verwendet wurden.

Mitarbeiter nach Vertragsart

	2025	2024	2023
ZF-Konzern	153.153	161.631	168.738
Weiblich	42.699	45.109	45.819
Männlich	110.450	116.519	122.915
Divers / unbekannt	4	3	4
Anzahl Unbefristete	144.991	152.544	155.197
Weiblich	40.884	42.944	42.530
Männlich	104.103	109.597	112.663
Divers / unbekannt	4	3	4
Anzahl Mitarbeiter ohne garantierte Arbeitsstunden ¹⁾	0	0	0
Weiblich	0	0	0
Männlich	0	0	0
Divers / unbekannt	0	0	0
Anzahl Befristete	8.162	9.087	13.541
Weiblich	1.815	2.165	3.289
Männlich	6.347	6.922	10.252
Divers / unbekannt	0	0	0
Anzahl Vollzeitmitarbeiter	138.665	150.292	163.137
Weiblich	38.280	40.892	42.235
Männlich	100.381	109.398	120.898
Divers / unbekannt	4	2	4
Anzahl Teilzeitmitarbeiter ²⁾	14.488	11.339	5.601
Weiblich	4.419	4.217	3.584
Männlich	10.069	7.121	2.017
Divers / unbekannt	0	1	0
Anzahl Auszubildende, Praktikanten und Leiharbeitnehmer			
Auszubildende	2.181	2.285	2.351
Leiharbeitnehmer	16.211	16.448	19.588
Praktikanten	858	894	1.219

1) Es gibt ausschließlich Mitarbeiter mit Stundenverträgen.

2) Kollektive Arbeitszeitabsenkung seit 2024 an verschiedenen deutschen Standorten.

Mitarbeiter nach Ländern ¹⁾

	2025	2024	2023
ZF-Konzern	153.153	161.631	168.738
Deutschland	49.210	52.027	54.447
Mexiko	22.397	25.042	24.539
China	15.267	15.497	16.931
Indien	11.187	11.238	11.032
Polen	10.793	11.037	10.963
USA	8.796	9.414	10.696
Brasilien	4.929	5.166	5.085
Rumänien	4.160	4.506	4.691
Tschechien	3.820	3.753	3.899
Slowakei	3.707	3.863	3.947
Übrige	18.887	20.088	22.508

1) Anzahl der Mitarbeiter nach Köpfen.

Mitarbeiterfluktuation

in %	2025	2024	2023
ZF-Konzern	7,1	7,8	8,5
Nach Geschlecht			
Weiblich	9,5	11,2	12,0
Männlich	6,1	6,4	7,1
Nach Altersgruppe			
Unter 30 Jahren	16,7	20,8	20,2
30–50 Jahre	5,9	5,5	7,1
Über 50 Jahren	3,8	3,8	3,2
Nach Region			
EMEA	4,5	4,1	4,4
davon Deutschland	3,0	2,0	1,9
Nordamerika	15,5	19,2	21,3
Südamerika	3,4	3,6	3,1
Asien-Pazifik	6,4	6,3	7,8

Diversitätskennzahlen

Der demografische Wandel nimmt in den verschiedenen Regionen der Welt sehr unterschiedliche Formen an. Während vor allem die westlichen Industrieländer mit den Herausforderungen einer alternden Bevölkerung konfrontiert sind, ist die Bevölkerung in den Entwicklungs- und Schwellenländern deutlich jünger. ZF ist mit 299 Standorten in 41 Ländern präsent. Die Altersstruktur der Belegschaft ist daher sehr heterogen und stark durch den jeweiligen Standort geprägt. So ist der Anteil älterer Beschäftigter in Europa mit einem Durchschnittsalter von 43,7 Jahren deutlich höher, während die Belegschaft in anderen Regionen im Durchschnitt eher jünger ist. In Indien liegt das Durchschnittsalter beispielsweise bei 31,4 Jahren.

Angemessene Entlohnung

Alle Beschäftigten erhalten eine angemessene Vergütung, die den lokalen Vorschriften (einschließlich Mindestlöhnen, sofern vorhanden) sowie den lokalen Marktlöhnen entspricht. ZF verwendet dafür Marktdaten und nutzt diese als Maßstab für die Festlegung der internen Gehaltsgruppen.

Diversität

	Frauen			Männer		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Führungskräfte						
Unter 30 Jahren	6	5	5	3	9	13
30–50 Jahre	680	713	700	2.824	3.018	3.104
Über 50 Jahren	358	340	309	2.810	2.873	2.902
Führungskräfte (in %)						
Unter 30 Jahren	0,6	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2
30–50 Jahre	65,1	67,4	69,0	50,1	51,1	51,6
Über 50 Jahren	34,3	32,1	30,5	49,8	48,7	48,2
Mitarbeiter						
Unter 30 Jahren	8.147	9.622	10.045	18.116	20.912	24.197
30–50 Jahre	23.904	24.905	25.380	60.580	63.192	66.017
Über 50 Jahren	9.608	9.527	9.380	26.117	26.515	26.682
Mitarbeiter (in %)						
Unter 30 Jahren	19,6	21,9	22,4	17,3	18,9	20,7
30–50 Jahre	57,4	56,5	56,7	57,8	57,1	56,5
Über 50 Jahren	23,0	21,6	20,9	24,9	24,0	22,8

Soziale Absicherung

Alle Mitarbeiter sind gegen krankheitsbedingte Einkommensverluste sowie gegen Einkommensverluste aufgrund von Arbeitslosigkeit, Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Ruhestand abgesichert. Bei Einkommensverlusten aufgrund von Elternzeit bestehen länderspezifische Ausnahmen, die der entsprechenden Tabelle entnommen werden können.

Menschen mit Behinderung

Die ZF Friedrichshafen AG erfüllt seit 2006 die gesetzlichen Vorgaben für Beschäftigte mit Behinderungen und erreicht die geforderte Quote für Deutschland. Darüber hinaus ergreift ZF die notwendigen Maßnahmen zur Integration von Beschäftigten mit Behinderungen. Unterstützt werden diese Beschäftigten zusätzlich durch ein globales EHS-Team. Im Jahr 2025 lag der Anteil der Beschäftigten mit Behinderungen in Deutschland bei 6,0% (Vorjahr: 5,9%). Damit wurde der gesetzlich vorgeschriebene Mindestwert von 5% übertroffen.

Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

Rund 63% unserer Angestellten nehmen am regelmäßigen „Performance Potential Succession“-Prozess teil. Dies sind 41.848 von 66.278 Angestellten. 13.500 Mitarbeiter haben einen Entwicklungsplan. Im Berichtsjahr wurden insgesamt 1.000.000 Schulungsstunden absolviert. Die durchschnittliche Anzahl der Schulungsstunden pro Person betrug rund 11 Stunden im Berichtszeitraum.

Soziale Absicherung

Länder	Krankheit		Arbeitslosigkeit		Arbeitsunfälle und Krankheiten		Elternzeit		Ruhestand	
	gesetzlich	ZF	gesetzlich	ZF	gesetzlich	ZF	gesetzlich	ZF	gesetzlich	ZF
Deutschland	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Mexiko	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein
China	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein
Polen	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Indien	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein
USA	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Brasilien	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Rumänien	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Slowakei	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Tschechien	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja
Spanien	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein
Türkei	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein
Portugal	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja
Vereinigtes Königreich	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja
Ungarn	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Serbien	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Italien	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein
Belgien	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein
Österreich	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein
Frankreich	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein
Republik Korea	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja

Gesundheitsschutz und Sicherheit

Die führende Kennzahl für die Arbeitssicherheit bei ZF ist die Lost Time Accident Rate (LTAR). Diese Kennzahl setzt die Anzahl der Unfälle mit mindestens einem Ausfalltag in Relation zu den geleisteten Arbeitsstunden und rechnet sie auf eine Million Arbeitsstunden um. Leiharbeitskräfte werden wie eigene Arbeitskräfte behandelt; Unfälle und Arbeitsstunden werden gesamtheitlich erfasst. Unfälle von Fremdfirmen oder Kontraktoren werden an den Standorten dokumentiert, fließen jedoch nicht in die Kennzahlen des Unternehmens ein.

Die LTAR der ZF lag im Berichtsjahr bei 1,7 und damit 15 % unter dem Vorjahreswert. Im Jahr 2025 konnte die Anzahl arbeitsunfallbedingter Ausfalltage um 3.975 gesenkt werden. Im Jahr 2025 wurden weltweit 131 anerkannte Berufskrankheiten berichtet. Dabei handelte es sich mehrheitlich um Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems (55 %). Da diese sich über einen längeren Zeitraum entwickeln, ist es bedeutsam, die Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten, um langfristig vorzubeugen.

Berufskrankheiten sind ein Teil von „Erkrankungen mit Arbeitsbezug“ (im Allgemeinen auch als „arbeitsbedingte Erkrankungen“ bezeichnet) und von diesen abzugrenzen. Die Anerkennung einer Berufskrankheit erfolgt in der Regel durch eine nationale Behörde, in Deutschland beispielsweise durch die Berufsgenossenschaft. Aufgrund international divergierender Berufskrankheiten-Listen beziehen wir uns auf die in Fachkreisen anerkannte „List of Occupational Diseases“ der International Labour Organization (ILO) als Grundlage. Voraussetzung für die Anerkennung ist in der Regel ein primärer Zusammenhang zwischen einer beruflichen Exposition und einer spezifischen Erkrankung, die bei exponierten Personen im Vergleich zur Normalbevölkerung mit einer erhöhten Häufigkeit einhergeht.

Gesundheitsschutz und Sicherheit ¹⁾

	2025	2024	2023
Mitarbeiter ISO 45001 zertifiziert [in %] ²⁾	70	75	-
Todesfälle	0	0	1
Mitarbeiter	0	0	1
externe Mitarbeiter	0	0	0
Arbeitsbedingte Unfälle			
Anzahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle ³⁾	567	693	862
Rate der meldepflichtigen Arbeitsunfälle (Unfälle pro eine Millionen Arbeitsstunden) (LTAR) [in %]	1,7	2,0	2,4
EMEA	3,3	3,9	4,5
davon Deutschland	4,2	5,8	6,3
davon Europa (ohne Deutschland)	2,4	2,1	2,7
Nordamerika	0,5	0,6	0,9
Südamerika	1,9	1,1	1,7
Asien-Pazifik	0,2	0,2	0,3
Geleistete Arbeitsstunden	327.771.323	340.789.536	353.325.642
Anzahl der Ausfalltage aufgrund von arbeitsbedingten Verletzungen	13.226	17.201	20.512

1) Zahlen berücksichtigen Leiharbeitnehmer, Praktikanten und Werkstudierende.

2) Daten wurden erstmals für 2024 erhoben.

3) Mit Ausfalltagen > 1 Tag.



Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Arbeitsfreistellung aus familiären Gründen ^{1) 2)}

in % der Mitarbeiter	2025	2024	2023
ZF-Konzern	2,57	2,38	–
Weiblich	4,63	3,37	–
Männlich	1,75	1,97	–
Divers / unbekannt	0,00	0,00	–

1) Familiäre Gründe: Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub, Elternurlaub und Urlaub für pflegende Angehörige, der nach nationalem Recht oder Tarifverträgen gewährt wird.

2) Daten wurden erstmals für 2024 erhoben.

Vorfälle, Beschwerden und schwerwiegende Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten

Im Berichtszeitraum wurden 63 Fälle von Diskriminierung, einschließlich Belästigung, gemeldet. Es wurden zwei Fälle von schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen gemeldet.

9 Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette

Die Achtung der Menschenrechte sowie der Arbeitnehmerrechte bei unseren Geschäftspartnern ist für ZF eine unabdingbare Grundlage unseres Handelns. Wir stellen die Menschen in den Mittelpunkt und übernehmen nicht nur Verantwortung für unsere eigenen Arbeitskräfte, sondern auch für das Wohl der Menschen, die entlang der Wertschöpfungskette mit und für uns arbeiten. „Handeln für alle Menschen“ ist ein zentrales Element unserer Nachhaltigkeitsstrategie.

Damit verdeutlichen wir, dass alle Maßnahmen, Konzepte und Strategien nicht nur auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sind, sondern ebenso auf die Wahrung der Rechte und Interessen der betroffenen Menschen. Dieser Anspruch bildet die Grundlage für unsere menschenrechtliche Sorgfaltspflicht entlang der Lieferkette.

9.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEN ARBEITSKRÄFTEN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgenden Auswirkungen, Risiken und Chancen für die Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette ermittelt:

Arbeitsbedingungen

• Sichere Beschäftigung (tatsächliche positive Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

ZF pflegt beständige Lieferantenbeziehungen, die zu stabilen und sicheren Beschäftigungsverhältnissen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette beitragen und die Einhaltung sozialer Standards in den Beschaffungsländern fördern.

• Sichere Beschäftigung (Chance)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Beständige Beziehungen mit Lieferanten stärken die Reputation von ZF als verlässlicher Geschäftspartner. Darüber hinaus sichern innovative Produktentwicklungen die Nachfrage bei Lieferanten und eröffnen neue Geschäftschancen für ZF.

• Arbeitszeit (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

In Teilen der vorgelagerten Wertschöpfungskette wurden Verstöße gegen gesetzliche und arbeitsvertragliche Arbeitszeitregelungen festgestellt wie beispielsweise Arbeitszeitverstöße, fehlende Ruhepausen oder nicht dokumentierte Arbeitszeiten. Diese Missstände wirken sich negativ auf die Arbeitsbedingungen aus und verstoßen sowohl gegen internationale Arbeits- und Sozialstandards als auch gegen den ZF Business Partner Code of Conduct.

• Arbeitszeit (Risiko)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Bei einigen Lieferanten besteht das Risiko, dass Arbeitszeitregelungen nicht eingehalten werden. Dies kann zu gesundheitlichen Belastungen, einem erhöhten Unfallrisiko und unzureichender Arbeitssicherheit führen. Um dem entgegenzuwirken, wären zusätzliche Personalkapazitäten erforderlich, was zu höheren Beschaffungskosten führen kann.

• Angemessene Entlohnung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In bestimmten Segmenten der vorgelagerten Wertschöpfungskette der Automobilindustrie, insbesondere in Regionen mit schwachen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen oder einem hohen Anteil informeller Beschäftigung, bleibt die Vergütung von Arbeitskräften hinter fairen und angemessenen Standards zurück. Diese Diskrepanz trägt zu systemischen sozialen Ungleichheiten bei und kann gegen international anerkannte Arbeitsnormen verstoßen – insbesondere gegen jene, die von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) festgelegt wurden.

• Sozialer Dialog (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Unzureichender sozialer Dialog und fehlende Vertretung bestimmter Arbeitnehmergruppen in der Wertschöpfungskette können zu Vertrauensverlust, erhöhtem Konfliktpotenzial und geschwächtem Zusammenhalt führen. Dies gefährdet langfristig die organisatorische Stabilität und behindert faire und inklusive Arbeitspraktiken.

• Vereinigungsfreiheit, Existenz von Betriebsräten und Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Anhörung und Mitbestimmung (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In Teilen der Wertschöpfungskette sind die Vereinigungsfreiheit, die institutionalisierte Mitbestimmung sowie die angemessene Vertretung der Rechte der Beschäftigten nicht ausreichend gewährleistet, sodass Arbeitnehmerinteressen nicht wirksam vertreten werden.

• Tarifverhandlungen, einschließlich der Quote der durch Tarifverträge abgedeckten Arbeitskräften (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Das Fehlen von Tarifverträgen oder die eingeschränkte Beteiligung an kollektiven Verhandlungen bei einigen Lieferanten führt dazu, dass Beschäftigte nicht unter fairen und transparenten Arbeitsbedingungen arbeiten können. Dies beeinträchtigt die Wahrung grundlegender Arbeitnehmerrechte.

• Gesundheit und Sicherheit (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

Durch branchenspezifische Anforderungen und Aktivitäten entstehen entlang der automobilen Wertschöpfungskette erhöhte Belastungen für die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitskräfte. Insbesondere in vorgelagerten Produktionsprozessen kann es zu physischen und psychischen Gefährdungen durch schwere Maschinen, Gefahrstoffe oder unzureichende Schutzmaßnahmen kommen.

Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle

• Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit (potenzielle negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In Teilen der globalen Wertschöpfungskette von ZF besteht eine potenzielle negative Auswirkung durch geschlechtsspezifische Benachteiligung, bedingt durch bestehende kulturelle Normen und gesellschaftliche Strukturen.

• Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In mehreren Ländern, in denen ZF oder dessen Lieferanten tätig sind, bestehen kulturelle Normen und gesellschaftliche Strukturen, die die Umsetzung wirksamer Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz erschweren und sich somit negativ auf betroffene Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette auswirken.

Sonstige arbeitsbezogene Rechte

• Zwangsarbeit (tatsächliche negative Auswirkung)

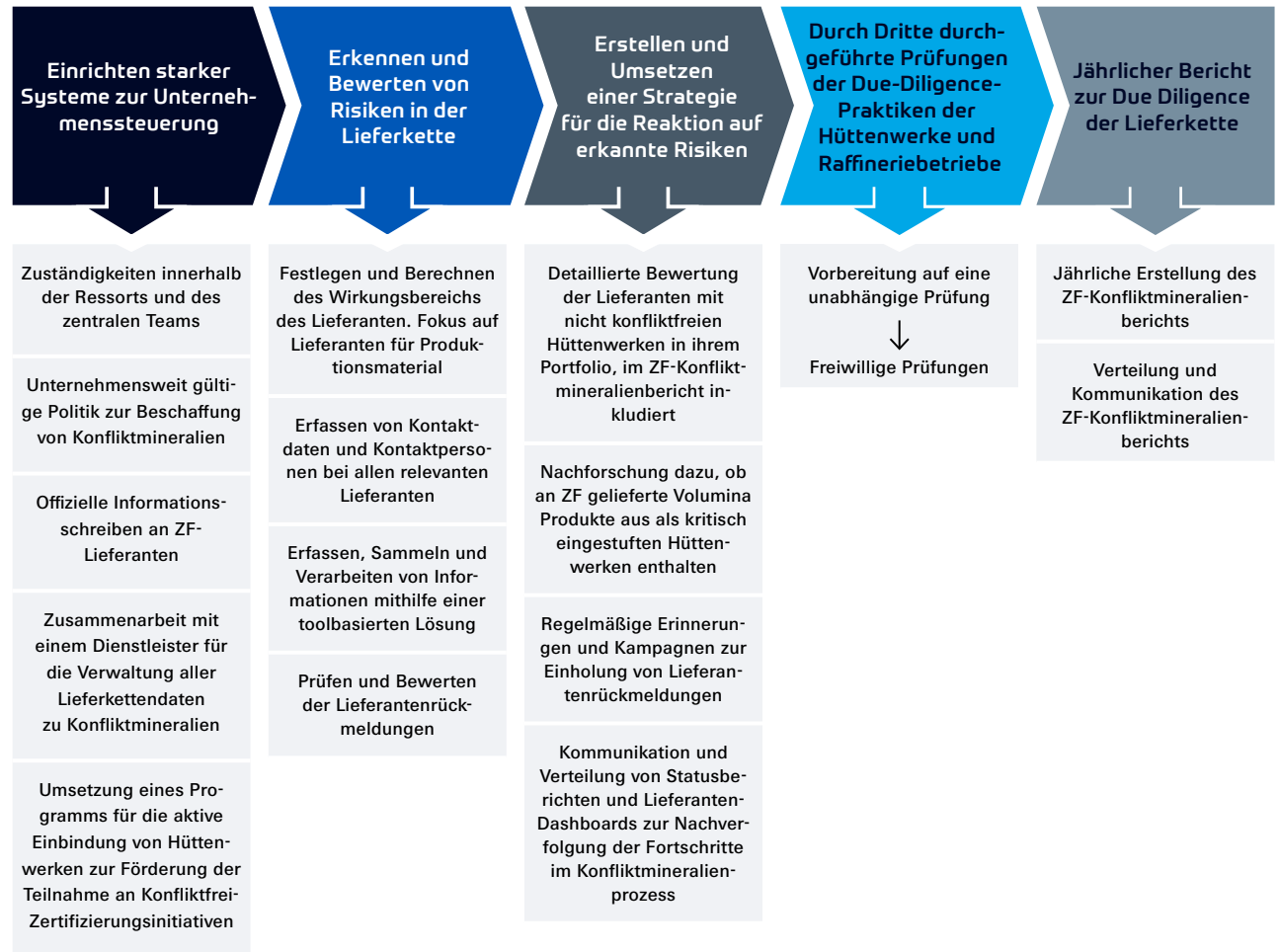
Zeithorizont:	<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	<input type="checkbox"/> langfristig
Wertschöpfungsstufe:	<input checked="" type="checkbox"/> vorgelagert	<input type="checkbox"/> eigener Betrieb	<input type="checkbox"/> nachgelagert

In Teilen der globalen Wertschöpfungskette von ZF bestehen dokumentierte Risiken und Fälle von Zwangsarbeit – insbesondere in Bereichen wie Rohstoffgewinnung und industrieller Fertigung. Solche Praktiken verletzen grundlegende arbeitsbezogene Rechte und stehen im Widerspruch zu international anerkannten Standards wie den ILO-Kernarbeitsnormen, den OECD-Leitsätzen sowie den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.

Als weltweit tätiger Automobilzulieferer ist unser Geschäftsmodell durch eine komplexe globale Wertschöpfungskette geprägt. Unsere Lieferketten erstrecken sich auch auf Länder mit besonderen Risiken hinsichtlich Arbeitsbedingungen oder Verstößen gegen die Menschenrechte, etwa durch Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder moderne Sklaverei. Solche Missstände wirken sich negativ auf die sozialen Bedingungen in der Wertschöpfungskette aus und können Reputations- sowie Compliance-Risiken für ZF nach sich ziehen.

Die in unseren Lieferketten als wesentlich identifizierten IROs haben direkte Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung und operative Steuerung von ZF. Sie fließen in die Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells und der Strategie sowie in die Priorisierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ein. Wir haben verschiedene präventive und reaktive Maßnahmen entwickelt, um die identifizierten IROs zu steuern. Dies ermöglicht uns auch, langfristige Resilienz aufzubauen und nachhaltige Wertschöpfung zu sichern. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung eines elektrischen Antriebssystems ohne Permanentmagnete. Durch den Verzicht auf kritische Rohstoffe wie Seltene Erden reduzieren wir sowohl umweltbezogene als auch menschenrechtliche Risiken – etwa im Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen im Bergbau. In Verbindung mit diesen Aktivitäten pflegen wir langfristige Partnerschaften mit Lieferanten, die es uns ermöglichen, die Reputation von ZF als einem vertrauenswürdigen Geschäftspartner zu stärken. Innovative Produkte, die im Zuge unserer Transformation angestoßen werden, eröffnen zudem neue Geschäftschancen für uns und unsere Lieferanten.

G. 08 ZF-Ansatz in Übereinstimmung mit der OECD Due Diligence Guidance for Minerals



ZF berücksichtigt Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette, die von unseren Aktivitäten wesentlich betroffen sein könnten, im Rahmen seiner Sorgfaltspflichten. Jährlich unterziehen wir hierzu unsere Lieferketten einer Menschenrechtsrisikoanalyse nach den Leitprinzipien des UN Global Compact (siehe Abschnitt [„Human Rights Due Diligence“-Ansatz](#)). Dabei identifizierten wir zuletzt in mehreren Bereichen wesentliche Auswirkungen auf die Menschenrechte von Arbeitskräften in verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette. Diese Auswirkungen sind häufig mit dem Abbau von Ressourcen oder der Produktion benötigter Produkte und Materialien verbunden. Beispielsweise können der Abbau und der Handel mit Konfliktmineralien zur Finanzierung bewaffneter Konflikte oder zu Menschenrechtsverletzungen in den Lieferketten beitragen. Um diesen Auswirkungen wirksam zu begegnen, ordnen wir sie im Rahmen unserer Managementprozesse nach verschiedenen Warengruppen sowie nach dem jeweiligen Produktions- und Betriebsbedarf ein. ZF setzt weitere Maßnahmen um, um verantwortungsvolle Lieferketten und nachhaltige Beschaffungsprozesse sicherzustellen. Dazu gehört die konsequente Integration menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten sowie umfassender Nachhaltigkeitsanforderungen in die Lieferantentwicklung und die Beschaffungsstrategie. Ein zentraler Hebel ist die gezielte Materialauswahl, die sich an verbesserten ökologischen und sozialen Leistungsindikatoren orientiert und aktiv die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft fördert.

Zusätzlich identifizieren wir Hauptrisikoländer unserer Wertschöpfungsketten. Dazu zählen Brasilien, China, Indien, Marokko, Mexiko, Südafrika, Südkorea, Thailand, Türkei und die USA.

ZF nutzt bereits zahlreiche Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Informationsaustausch in der Branche, um besonders gefährdete Beschäftigtengruppen in der Wertschöpfungskette zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zu entwickeln. Ein zentrales Element ist die aktive Beteiligung an branchenweiten Multi-Stakeholder-Initiativen, die den Austausch mit Arbeitnehmervertretungen, NGOs, Industrieverbänden, Lieferanten, Kunden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und internationalen Institutionen ermöglichen. Weitere Informationen zu unseren Multi-Stakeholder-Initiativen finden sich im Abschnitt [Branchendialog und -initiativen](#) sowie im Abschnitt [Stakeholder-Kommunikation und -Management](#).

Im Hinblick auf die identifizierten IROs hat ZF Arbeitskräfte identifiziert, die durch ihre Tätigkeit oder durch Materialien in der Produktion zu den am stärksten gefährdeten Gruppen gehören.

ZF bezieht Produkte, Rohstoffe und Dienstleistungen aus einer Vielzahl von Branchen weltweit. Diese breite Beschaffungsbasis bringt tatsächliche oder potenzielle Auswirkungen auf unterschiedliche Gruppen von Arbeitskräften mit sich. Besonders betroffen sind Personen, die zwar auf ZF-Betriebsflächen tätig sind, jedoch nicht zur eigenen Belegschaft zählen, sowie Beschäftigte bei direkten und indirekten Lieferanten innerhalb der tieferen Wertschöpfungskette. Dazu zählen auch besonders gefährdete Gruppen wie beispielsweise Migranten.

Einige Tätigkeiten finden in den Bereichen technische Dienstleistungen und Anlagenmanagement statt, etwa in der Maschinenherstellung und -instandhaltung, Montagemechanik, Instandhaltung und Wartung von Anlagen, Durchführung von Bauarbeiten sowie Recycling und Abfallmanagement. Bei den hier auftretenden (potenziellen) negativen Auswirkungen handelt

es sich vor allem um arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, die durch Exposition gegenüber gefährlichen Materialien und mangelnde Schutzausrüstung entstehen können.

Externe Arbeitskräfte, die für Service- und Fachdienstleistungen eingesetzt werden, sind ebenfalls negativen Auswirkungen ausgesetzt. Diese Auswirkungen unterscheiden sich von den oben genannten und betreffen Tätigkeitsfelder wie Standortdienstleistungen (beispielsweise Reinigung oder Catering), HR-Dienstleistungen, Logistik und Transport sowie IT- oder Ingenieursdienstleistungen. Ursachen hierfür sind unter anderem prekäre Beschäftigung, schlechte Arbeitsbedingungen und fehlende soziale Absicherung. Bedingt durch einen eingeschränkten Zugang zu Beschwerdemechanismen kann es außerdem dazu kommen, dass Abhilfemaßnahmen unterbleiben.

Wesentliche Risiken aus Abhängigkeiten von Arbeitskräften

ZF hat im Rahmen dieser Analyse mehrere systemisch verbreitete Risiken identifiziert, insbesondere in Bezug auf bestimmte Rohstofflieferketten in Hochrisikoregionen. Darüber hinaus wurden Arbeitszeitverstöße und Einschränkungen bei der Arbeitnehmervertretung als wiederkehrende Probleme in bestimmten Regionen festgestellt, insbesondere in Ländern mit schwacher arbeitsrechtlicher Regulierung. Neben diesen strukturellen Risiken wurden auch individuelle Vorfälle dokumentiert. Weitere wesentliche Risiken betreffen insbesondere die Einhaltung von Arbeitsrechten und Sicherheitsstandards. Besonders kritisch sind Aktivitäten in Ländern mit erhöhtem Risiko für Zwangsarbeit. ZF begegnet diesen Risiken durch ein umfassendes Due-Diligence-System, das auf Prävention, Transparenz und kontinuierlicher Verbesserung basiert.

9.2 ZIELE

Unser Ziel ist es, durch verantwortungsvolle Beschaffung und ethische Geschäftspraktiken hohe Standards bezüglich Integrität und Nachhaltigkeit in unseren Lieferketten zu erreichen und dadurch positive Auswirkungen auf die Arbeitskräfte in der Lieferkette zu erzielen. Mit unternehmensweiten Nachhaltigkeits- und Beschaffungsrichtlinien unterstützen wir dieses Ziel und erwarten von unseren Partnern in der Wertschöpfungskette das gleiche Engagement. Mehr dazu befindet sich im Abschnitt [Nachhaltige Beschaffung](#).

Das Ziel basiert auf einer risikobasierten Segmentierung des Lieferantenportfolios, internationalen Rechtsrahmen (wie OECD-Leitlinien, UN-Leitprinzipien) sowie den Erwartungen unserer Stakeholder. Die Einbindung von Lieferanten und weiteren externen Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Arbeitnehmervertretungen, Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbänden soll uns dabei unterstützen, auch Wertschöpfungsperspektiven bei der Zieldefinition zu berücksichtigen.

Unser langfristiges Ziel ist es, vollständig verantwortungsvolle Wertschöpfungsketten zu etablieren. Die Zielerreichung wird über die neu eingeführte Kennzahl „Responsible Spend“ gemessen. Diese berücksichtigt sowohl die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten als auch deren wirtschaftliche Relevanz für unser Unternehmen. Derzeit erfüllen bereits 61 % des Produktionsmaterialeinkaufsvolumens diese Anforderungen.

Zusätzlich nutzen wir Erkenntnisse aus unseren Beschwerdemechanismen wie der ZF Trustline (siehe Kapitel [Unternehmensführung](#)), branchenweiten Multi-Stakeholder-Initiativen sowie Audits.

9.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT ARBEITSKRÄFTEN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Die Achtung der Menschenrechte ist ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur von ZF und prägt das gemeinsame Werteverständnis aller Personen, die für das Unternehmen tätig sind. Wir setzen uns entlang der gesamten Lieferkette für faire Arbeitsbedingungen, gleiche Rechte sowie die Achtung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivverhandlungen ein. Wir engagieren uns außerdem aktiv für die Abschaffung von moderner Sklaverei, Zwangsarbeit und Kinderarbeit. Dies spiegelt sich auch in unseren nachhaltigen Einkaufspraktiken wider. Unsere Arbeitskräfte, einschließlich der Führungskräfte und Geschäftspartner, sind weltweit verpflichtet, die ZF-Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte einzuhalten und ihr berufliches Handeln an den darin formulierten Grundsätzen sowie am ZF-Verhaltenskodex bzw. dem Verhaltenskodex für Geschäftspartner auszurichten.

Die Verantwortung, Nachhaltigkeitsaspekte etwa die Achtung von Menschenrechten systematisch in die Strategie, Prozesse und Entscheidungen der Materialwirtschaft einzubeziehen, ist eindeutig geregelt. Hierzu gehört auch, regelmäßig Updates und Berichte an das übergeordnete Management und die ZF-Menschenrechtsbeauftragte bereitzustellen. Sie überwacht die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements und setzt risikobasierte Kontrollmaßnahmen um. Die Menschenrechtsbeauftragte handelt weisungsunabhängig und berichtet regelmäßig direkt an das für Personal, Nachhaltigkeit, Recht und Compliance zuständige Vorstandsmitglied.

Nachhaltige Beschaffung

Mit den globalen ZF-Nachhaltigkeits- und Beschaffungsrichtlinien unterstützen wir unser Ziel, nachhaltige Einkaufspraktiken zu fördern und erwarten von unseren Partnern in der Wertschöpfungskette das gleiche Engagement. Dementsprechend haben wir einen strategischen Ansatz etabliert, der transparente und nachhaltige Einkaufsentscheidungen sicherstellen soll. Dieser Ansatz umfasst drei Aspekte:

- ZF erwartet von seinen Lieferanten die Einhaltung unseres Verhaltenskodex für Geschäftspartner. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt [Verhaltenskodex für Geschäftspartner](#).
- Weiterhin fordert ZF von seinen Lieferanten, mindestens die folgenden Präventivmaßnahmen zu etablieren: (a) eine Richtlinie für Arbeitsbedingungen und Menschenrechte, (b) eine Richtlinie zu Gesundheits- und Arbeitssicherheit und (c) eine Richtlinie oder einen Verhaltenskodex zur Definition und Weitergabe von Nachhaltigkeits- und Menschenrechtserwartungen an Lieferanten.
- Schließlich misst ZF die Nachhaltigkeitsleistung seiner Lieferanten im Rahmen des ZF Sustainability Score (SUS Score). Lieferanten müssen einen SUS Score von über 65 % erreichen. Liegt der Wert darunter, muss der Lieferant an Verbesserungsmaßnahmen arbeiten, um bei Neuvergaben keinen Nachteil zu erfahren.

„Human Rights Due Diligence“-Ansatz

Um die Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte zu ermitteln, verfolgt ZF einen umfassenden Ansatz zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (Human Rights Due Diligence, HRDD). Er besteht aus fünf Kernelementen, wie in der Grafik dargestellt, und soll sicherstellen, dass ZF potenzielle und tatsächliche negative Auswirkungen auf die Menschenrechte durch ein proaktives Risikomanagement frühzeitig erkennt und vermeidet. Dazu unterziehen wir unsere Lieferketten jährlich einer umfassenden Menschenrechtsrisikoanalyse nach den Leitprinzipien des UN Global Compact.

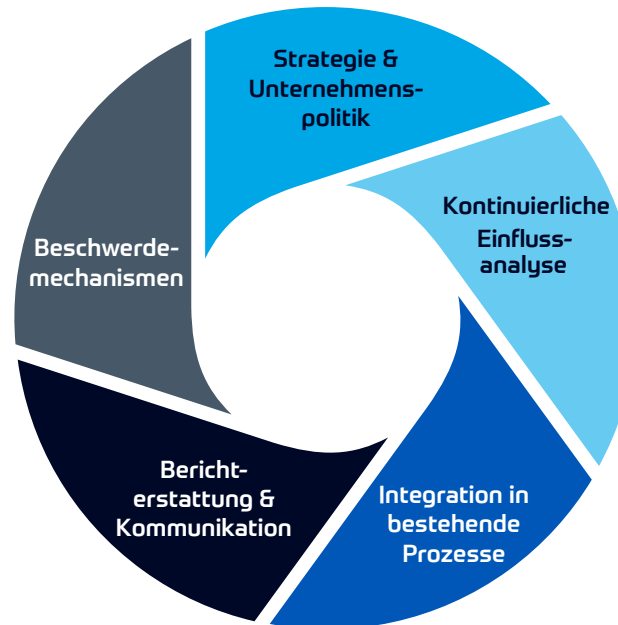
Hinweise zu möglichen Nachhaltigkeitsverstößen in der Lieferkette:

- Anzahl Hinweise zu möglichen Verstößen gegen unsere Grundsätze zur Nachhaltigkeit, die über unsere Meldekanäle eingegangen sind: 25
- davon Anzahl Hinweise, die im Berichtsjahr geklärt werden konnten: 17
- davon Anzahl der Fälle, die als schwere Menschenrechtsverletzungen eingestuft und bestätigt wurden: zwei

Im Bezug auf die Verletzungen wurden sofortige Abhilfemaßnahmen ergriffen sowie weitere Präventionsmaßnahmen zur zukünftigen Risikominimierung eingeleitet.

Zusätzlich hat ZF ein Integritätsmanagement für Geschäftspartner implementiert, um potenzielle Compliance- und ethische Risiken zu identifizieren und zu minimieren (siehe hierzu den Abschnitt [Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette Bedenken äußern können](#)).

G. 09 Elemente des HRDD-Ansatzes (menschenrechtliche Sorgfaltspflicht)



Im Rahmen seines HRDD-Ansatzes hat ZF die folgenden Richtlinien, Rahmenwerke, Instrumente und Maßnahmen verabschiedet, um seine wesentlichen IROs im Zusammenhang mit Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette zu managen und insbesondere Menschenrechtsverletzungen zu verhindern:

- Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
- Verhaltenskodex für Geschäftspartner
- Bedingungen für nachhaltige Beschaffung
- Fragebogen zur Selbstbewertung (NQC)
- Sustainability Score (SUS Score) und Benchmarking

- Lieferantentrainings zur Human Rights Due Diligence

Detaillierte Informationen zu diesen Richtlinien und Rahmenwerken finden sich im Kapitel [Unternehmensführung](#).

Um unseren HRDD-Ansatz kontinuierlich weiterzuentwickeln, haben wir eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe Menschenrechte eingerichtet. Diese Arbeitsgruppe hat eine beratende Funktion und fungiert als Multiplikator innerhalb des Konzerns.

9.4 VERFAHREN ZUR EINBEZIEHUNG DER ARBEITSKRÄFTE IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IN BEZUG AUF AUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Bestandteil unseres HRDD-Ansatzes und der Ausübung unserer Sorgfaltspflichten ist die Einbeziehung von Stakeholdern und Personen, die in der Wertschöpfungskette potenziell von Menschenrechtsverletzungen betroffen sind. Die Zusammenarbeit mit Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette bzw. ihren legitimen Vertretern (etwa NGOs) steht während des gesamten Prozesses zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht im Mittelpunkt. Ziel ist es, Transparenz, Rechenschaftspflicht und eine kontinuierliche Verbesserung der sozialen Arbeitsbedingungen sicherzustellen.

Die Mechanismen und Initiativen unseres HRDD-Ansatzes, mit denen wir Risiken und Herausforderungen adressieren, reichen von einmaligen Interaktionen bis hin zu laufenden, regelmäßigen Engagements mit Stakeholdern. Die Einbindung beginnt bereits in der voroperativen Phase, in der wir die Arbeitsbedingungen bei unseren Lieferanten unter anderem im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse bewerten oder

die Einhaltung unserer Standards durch vertragliche Vereinbarungen sicherstellen. Bei der Vergabe neuer Aufträge prüfen wir beispielsweise, inwiefern Anbieter unsere Standards bei den Arbeitsbedingungen bereits einhalten. Fällt diese Bewertung positiv aus, kann die operative Phase beginnen, in der wir die Lieferantenbeziehung weiterentwickeln. In der Betriebsphase setzen wir das Engagement unter anderem durch die folgenden Maßnahmen fort:

- Vor-Ort-Audits und Lieferantenbewertungen durch ZF Supplier Development Engineers mit entsprechender Zusatzqualifikation, um die Einhaltung von Arbeitsnormen und Arbeitsbedingungen sicherzustellen. Vor-Ort-Audits nach RSCI-Standard durch unabhängige Dritte, um bei Herstellern und Zulieferern Transparenz und Vergleichbarkeit im Hinblick auf nachhaltige Arbeitsbedingungen zu verbessern.
- Mitarbeiterinterviews und -befragungen als Teil des RSCI-Audit-Standards, um direktes Feedback zu erhalten und die Bedenken und Bedürfnisse der Beschäftigten zu verstehen.
- Durchführung von Nachhaltigkeitstrainings für Lieferanten.

Zudem hat ZF Beschwerdemechanismen eingerichtet, die es auch Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette ermöglichen, vermutete Verstöße zu melden. Dazu zählen Meldekanäle wie die ZF Trustline sowie branchenweite Multi-Stakeholder-Initiativen. Weitere Informationen sind in den Abschnitten [Compliance-Tools](#) und [Branchendialog und -initiativen](#) erläutert.

Um sicherzustellen, dass diese Beteiligungsprozesse effektiv sind und zu sinnvollen Verbesserungen führen, bewertet ZF die Wirksamkeit des Engagements für die Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette anhand verschiedener Leistungskennzahlen, unter anderem:

- **Lieferantenaudits (RSCI):** Anzahl durchgeführter Audits zur Überprüfung von Arbeits- und Sozialstandards – mit Fokus auf die tatsächliche Situation der Arbeitskräfte vor Ort. Ein zentrales Element dieser Audits sind Interviews mit Arbeitskräften, die wertvolle Einblicke in tatsächliche Arbeitsbedingungen, Herausforderungen und mögliche Missstände liefern. Diese qualitative Komponente ist entscheidend für eine glaubwürdige und wirksame Einbeziehung der betroffenen Personen.
- **Verantwortungsvolle Beschaffung (Responsible Spend):** Kennzahl, die den Prozentsatz des Responsible Spend angibt. Sie basiert auf dem Sustainability Score sowie den zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsanforderungen und Compliance-Standards und dient als Ausdruck einer verantwortungsvollen Beschaffungspraxis zugunsten fairer Arbeitsbedingungen.

Branchendialog und -initiativen

ZF nutzt zahlreiche Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Informationsaustausch in der Branche. Ein zentrales Element ist die aktive Beteiligung an branchenweiten Multi-Stakeholder-Initiativen, die den Austausch mit Arbeitnehmervertretungen, NGOs, Industrieverbänden, Lieferanten, Kunden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und internationalen Institutionen ermöglichen.

Diese Initiativen sind zentrale Bestandteile der Stakeholder-Einbindung bei ZF und tragen dazu bei, menschenrechtliche Risiken nicht nur zu erkennen, sondern auch gemeinsam mit relevanten Akteuren wirksam zu adressieren. Die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen stärkt die Legitimität und Wirksamkeit der Maßnahmen und fördert eine verantwortungsvolle Unternehmenspraxis entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Im Berichtsjahr engagierte sich ZF unter anderen in folgenden Initiativen zur nachhaltigeren Gestaltung der globalen Lieferketten:

- **Mecanismo de Reclamación de Derechos Humanos (MRDH):** Der MRDH ist ein unternehmensübergreifender Beschwerdemechanismus, der von ZF gemeinsam mit zwei unserer Kunden initiiert wurde. Er richtet sich an Beschäftigte, Gemeinschaften, Geschäftspartner und andere Stakeholder in den Lieferketten der Mitgliedsunternehmen in Mexiko. Der Mechanismus wurde in einem mehrjährigen Multi-Stakeholder-Prozess gemeinsam mit mexikanischen und deutschen NGOs, Gewerkschaften, nationalen Menschenrechtsinstitutionen sowie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem Deutschen Institut für Menschenrechte (GIHR) entwickelt. Beschwerden werden vertraulich behandelt und durch ein unabhängiges Expertengremium geprüft. Ziel ist es, Schutzlücken zu schließen, systemische Risiken zu identifizieren und wirksame Abhilfemaßnahmen zu ermöglichen. Der MRDH soll zudem Ressourcen bündeln, als Frühwarnsystem dienen und den Zugang zu Abhilfe für Betroffene verbessern.
- **Dialogplattform zu Arbeitsrechten in der türkischen Automobilindustrie:** ZF ist Teil eines Multi-Stakeholder-Dialogs mit OEMs, Zulieferern, Gewerkschaften, Regierungsvertretern, NGOs, der ILO und dem „Responsible Business Helpdesk Türkiye“. Ziel ist die gemeinsame Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Grundrechte in der Region. Eingebunden sind hier Beschäftigte, Arbeitnehmervertretungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und staatliche Stellen.
- **Responsible Supply Chain Initiative e.V. (RSCI):** ZF treibt die nachhaltige Gestaltung globaler Lieferketten aktiv voran. Neben der Nutzung des RSCI-Auditstandards zur Nachhaltigkeitsprüfung von Produktionsstandorten engagiert sich ZF als aktives



Mitglied in der Responsible Supply Chain Initiative (RSCI) und ist im RSCI-Board vertreten. Durch diese Rolle unterstützt ZF die Weiterentwicklung und Durchsetzung dieses branchenweiten Automotive-Standards für verantwortungsvolle Lieferketten. Ziel ist es, Transparenz, Vergleichbarkeit und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards bei Lieferanten weltweit zu stärken.

- **VDA-Arbeitskreis Nachhaltigkeit:** ZF nutzt diese Plattform zur Vernetzung und zum Informationsaustausch in der Branche und bringt sich aktiv in die Entwicklung branchenweiter Standards ein, beispielsweise bei der Erstellung des Automotive Business Partner Code of Conduct (BPCoC). Dieser definiert verbindliche Anforderungen für Geschäftspartner in Bezug auf Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Umweltstandards. Die Einbindung erfolgt über OEMs, Zulieferer und Branchenverbände.
- **Catena-X DD Check Group:** ZF beteiligt sich an der Entwicklung eines standardisierten Due-Diligence-Checks für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Rahmen der CSDDD. Ziel ist die breite Anwendung eines digitalen Industriestandards unter Nutzung der Catena-X-Datenraumtechnologie. Eingebunden sind insbesondere KMU der Lieferkette sowie Technologiepartner.
- **Branchendialog des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales:** ZF beteiligt sich am Branchendialog des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Dieser zielt darauf ab, die Menschenrechtsbedingungen entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie zu verbessern.

9.5 VERFAHREN ZUR VERBESSERUNG NEGATIVER AUSWIRKUNGEN UND KANÄLE, ÜBER DIE DIE ARBEITSKRÄFTE IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE BEDENKEN ÄUSSERN KÖNNEN

ZF verfolgt einen umfassenden Ansatz zur Erhebung, Bearbeitung, Nachverfolgung und Überwachung von menschenrechtsbezogenen Anliegen in der Wertschöpfungskette. Im Rahmen unseres HRDD-Ansatzes schulen wir unsere eigenen Arbeitskräfte sowie Lieferanten und sorgen für Abhilfe, falls negative Auswirkungen für Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette erkennbar werden. Diese Maßnahmen basieren auf unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner.

Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechtsrisiken

Wir haben ein Human Rights Due Diligence System implementiert, um potenzielle Compliance- und weitere ESG-Risiken zu identifizieren und zu minimieren. Dafür führen wir regelmäßig Audits bei Lieferanten durch, um die Einhaltung der Richtlinien und Standards von ZF sicherzustellen. Geschäftspartner müssen bei Audits gemäß dem RSCI-Auditprogramm sowie bei Vor-Ort-Prüfungen durch ZF oder deren bevollmächtigte Vertreter unverzüglich relevante Informationen und Dokumente zur Verfügung stellen.

Bei auftretenden Verstößen sind unsere Lieferanten vertraglich verpflichtet, geeignete und angemessene Abhilfemaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich und entlang ihrer Wertschöpfungskette einzuleiten. Die Einrichtung von Mechanismen für ihre Arbeitskräfte, um Verstöße gegen Arbeitsrechte und andere Probleme ohne Angst vor Vergeltungsmaßnahmen zu melden, ist daher eine Grundanforderung an unsere Geschäftspartner. Wir erwarten außerdem, dass unsere Partner

potenzielle Straftaten oder rechtliche oder ethische Verstöße melden, die sich auf ZF auswirken könnten.

Für den Umgang mit Verstößen hat ZF einen Eskalationsprozess eingerichtet. Er sieht drei Eskalationsstufen vor – jeweils mit klar definierten Maßnahmen und Ausstiegskriterien. Zu den Maßnahmen gehören unter anderem Corrective Action Plans (CAPs), Schulungen sowie Audits. Der Eskalationsprozess ist in unserem Verhaltenskodex für Geschäftspartner und in den nachhaltigkeitsbezogenen Angebotsbedingungen von ZF verankert.

Zunächst werden gemeldete Vorfälle von internen, funktionsübergreifenden Teams bei ZF untersucht und verifiziert. Sofern es dabei um die Überprüfung und Steuerung von Lieferanten geht, übernimmt die Materialwirtschaft eine führende Rolle. In Abstimmung mit den betroffenen Stakeholdern werden Informationen gesammelt, Korrekturmaßnahmenpläne abgeleitet und bei festgestellten Verstößen geeignete Abhilfemaßnahmen festgelegt. Die Grundlage für die Gewichtung und Priorisierung eines Vorfalls sowie der einzuleitenden Maßnahme bilden die Kriterien „Schwere und Wahrscheinlichkeit“, „Einfluss“, „Verursachungsbeitrag“ sowie „Art und Umfang der Geschäftstätigkeit“. Wo unser Einfluss begrenzt ist, kooperieren wir mit Dritten, darunter Branchen- und Multi-Stakeholder-Initiativen.

Die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen überprüft ZF durch kontinuierliche Überwachung und Folgeaudits. Wenn der betroffene Lieferant die Korrekturmaßnahmen nicht umsetzt und es dadurch zu anhaltenden Verstößen gegen die im Verhaltenskodex definierten Menschenrechts- und Umweltstandards kommt, wird der Vorfall an das übergeordnete Management innerhalb von ZF eskaliert. Die anhaltende Nichtbeachtung der ZF-Standards kann zu Sanktionen bis hin zur Aussetzung von Geschäftsbeziehungen oder zur Kündigung von Verträgen führen. Dies gilt auch, wenn

Geschäftspartner nicht angemessen kooperieren oder notwendige oder vereinbarte Maßnahmen nicht ergreifen.

Um unseren Ansatz kontinuierlich zu verbessern und neu auftretende Risiken anzugehen, arbeitet ZF eng mit Stakeholdern zusammen. In verschiedenen Dialogformaten bewerten wir die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zur Verhinderung und Korrektur nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte. Wir streben an, den Dialog mit lokalen Stakeholdern und potenziell Betroffenen weiter zu verstärken, wenn wir ein hohes Risiko für mögliche Menschenrechtsverletzungen erkennen. Zusätzlich zu den Audits finden Schulungen für die Lieferanten statt, damit diese die Anforderungen von ZF kennen und erfüllen können.

Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen in der Vielfalt, Frauen- und Minderheitenförderung

Zum Eintreten für die Menschenrechte gehören der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung von Vielfalt. Vielfalt bedeutet für ZF auch, Anbieter mit besonderen Merkmalen in den Lieferantenpool aufzunehmen. Deshalb laden wir diese Lieferanten ein, sich mit ihrem Portfolio auf unserer Website zu registrieren. Auf diese Weise können unsere Warengruppen-Teams bei der Suche nach geeigneten Technologien und Fähigkeiten auf sie zugehen, um beispielsweise neue Produktmerkmale zu realisieren.

Ein Beispiel dafür ist das ZF North America Supplier Diversity Program, in dem Women-Owned Business Enterprises (WBE) registriert sind. Diese Zertifizierung wird von der Initiative „Women Owned“ vergeben. Unternehmen müssen zu mindestens 51 % im Besitz und unter Kontrolle von Frauen sein und weitere Kriterien wie US-Staatsbürgerschaft und unternehmerische Leitung erfüllen. ZF unterstützt die Integration dieser

Unternehmen durch gezielte Ansprache, Teilnahme an Branchennetzwerken und Schulungsangebote. ZF North America sucht zudem diverse Lieferanten, die nach den Richtlinien des National Minority Supplier Development Council (NMSDC) zertifiziert sind. Das NMSDC setzt sich für gewinnorientierte Unternehmen ein, die – unabhängig von ihrer Größe – im Besitz von Personen aus sogenannten Minderheitsgruppen sind und von diesen betrieben und kontrolliert werden. Zu den Minderheitsgruppen gehören laut NMSDC-Statuten Bürger der Vereinigten Staaten mit afro-amerikanischer oder hispanoamerikanischer Herkunft sowie Angehörige indigener Völker Nordamerikas. Auch Amerikaner asiatisch-pazifischer bzw. asiatisch-indianischer Herkunft zählen dazu.

Hinweisgebersystem für Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette

Unser Hinweisgebersystem, die ZF Trustline (ausführliche Erläuterung im Kapitel [Unternehmensführung](#)), dient als zentraler Überwachungsmechanismus zur Einhaltung der Rechte der Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich direkt an das Management oder die Compliance-Organisation von ZF zu wenden oder eine Mail an humanrights@zf.com zu senden.

ZF möchte sicherstellen, dass Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette über die bestehenden Kanäle informiert sind und ihnen vertrauen. Dies geschieht durch Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen, die Integration in Audits, Feedbackmechanismen und Rückmeldungen an Hinweisgeber. Zur Sensibilisierung für die ZF Trustline enthält der Verhaltenskodex für Geschäftspartner ein eigenes Kapitel.

Maßnahmen zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten, nachhaltigerer Beschaffung und Chancengerechtigkeit in der Lieferkette

Im Berichtsjahr 2025 hat ZF verschiedene Maßnahmen umgesetzt, um die Menschenrechte von Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette zu stärken.

Maßnahmenentwicklung und -planung

Mit unseren Maßnahmen zielen wir darauf ab, potenzielle und tatsächliche negative Auswirkungen auf die Menschenrechte zu verhindern oder zu minimieren. Die Aktivitäten sind Teil eines kontinuierlichen Prozesses, der die Integration menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten in unsere Geschäftsprozesse, Lieferketten und Governance-Strukturen umfasst. Bei der Festlegung von Prioritäten und Maßnahmenplänen orientieren wir uns insbesondere am Kriterium der Angemessenheit. Um Menschenrechtsverletzungen im Einflussbereich entlang unserer Wertschöpfungskette zu verhindern, nutzen wir formalisierte Kontrollen im Rahmen unseres Internen Kontrollsystems. Wo unser Einfluss begrenzt ist, gehen wir kooperative Beziehungen mit anderen Parteien ein. Dazu gehören die zuvor genannten Branchen- und Multi-Stakeholder-Initiativen wie Catena-X, MRDH und Branchendialoge.

Korrektur- und Abhilfemaßnahmen werden fallbezogen definiert. Das bedeutet, dass für jede identifizierte tatsächliche wesentliche Auswirkung auf die Menschenrechte eine individuelle Bewertung erfolgt, auf deren Grundlage spezifische Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Darunter können die Wiedergutmachung für betroffene Personen oder Gruppen, die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern zur Beseitigung der Ursache sowie die Einführung zusätzlicher Kontroll- oder Präventionsmechanismen fallen. Bei identifizierten Abweichungen werden durch Experten aus dem

Bereich Supplier Quality gezielte Korrekturmaßnahmen mit den Lieferanten entwickelt und umgesetzt. Der Verhaltenskodex für Geschäftspartner verpflichtet die Lieferanten zur Umsetzung von Minderungs- und Abhilfemaßnahmen. ZF überwacht die Einhaltung und Wirksamkeit dieser Maßnahmen und leitet bei Nichteinhaltung einen Eskalationsprozess ein.

Die Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen erfolgten unter Berücksichtigung der betroffenen Stakeholder, der geografischen und operativen Reichweite der Auswirkung sowie der bestehenden menschenrechtlichen Verpflichtungen des Unternehmens. Ziel ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen, ihnen vorzubeugen und – falls erforderlich – wirksame und angemessene Abhilfe zu schaffen, die sowohl den Erwartungen internationaler Standards als auch den unternehmensinternen Sorgfaltspflichten entspricht.

Alle erfassten Vorfälle werden einem mehrstufigen Incident-Review-Prozess zugeordnet, in dem zunächst geprüft wird, ob tatsächliche Verstöße vorliegen. Ist dies der Fall, werden unter Berücksichtigung gesetzlicher Angemessenheitskriterien geeignete Abhilfemaßnahmen festgelegt.

Weitere Informationen zu diesem Thema, etwa zu unserem Business Partner Integrity Management System, sind im Kapitel [Unternehmensführung](#) erläutert.

Zur Bewertung der Wirksamkeit unserer Maßnahmen im Berichtsjahr wurden priorisierte Risiken anhand verschiedener Verfahren überprüft: Dazu zählen Medienbeobachtung, die Analyse von Selbstbewertungsfragebögen, Audits und Lieferantenbesuche, Whistleblower-Meldungen sowie die Auswertung relevanter KPIs (darunter Responsible Sourcing, Human Rights Compliance, SUS Score, Schulungsteilnahme).

Due-Diligence-Audits bei Lieferanten und Partnern

Im Berichtsjahr führten wir Due-Diligence-Prüfungen und Audits bei bestehenden Lieferanten und Partnern durch. Ziel war es sicherzustellen, dass Lieferanten die Standards einhalten, die wir in Richtlinien und Standards wie dem ZF-Verhaltenskodex für Geschäftspartner festgelegt haben. Zudem haben wir ein Social-Compliance-Risikoscreening in unseren Lieferantenzulassungsprozess integriert und den gesamten Due-Diligence-Prozess systematisch in die Risikobeurteilung überführt. So können wir Risiken frühzeitig erkennen und gezielt adressieren.

Darüber hinaus haben wir unsere Schulungsprogramme für interne und externe Stakeholder zu Arbeitsrecht und ethischen Standards fortgeführt und Berichte zu Arbeitspraktiken sowie menschenrechtlichen Risiken veröffentlicht – unter anderem im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) und des britischen Modern Slavery Act (MSA).

Einführung des ZF-SUS Score als verbindliches Kriterium

Mit dem 2023 eingeführten ZF-Sustainability Score (SUS Score) verfügen wir über ein verbindliches Instrument, um die Nachhaltigkeitsleistung unserer Lieferanten zu bewerten. Er ist ein fester Bestandteil unserer Beschaffungspraktiken. Im Berichtsjahr 2025 bildeten die ermittelten SUS Scores die Grundlage für weitere Maßnahmen.

So führen wir seit 2024 schrittweise eine neue Schulungsplattform für ZF-Lieferanten ein. Die Plattform bietet Kurse zu ZF-Anforderungen und Prozessen sowie vertiefende Schulungen zu verschiedenen

Nachhaltigkeitsthemen an. Im Jahr 2025 haben wir im Nachhaltigkeitskatalog unseres HRDD-Trainings drei neue Module für Lieferanten veröffentlicht. Lieferanten mit hohen ESG-Risiken wurden zu unserer Schulung über menschenrechtliche Sorgfaltspflichten in der Lieferkette eingeladen, bei der wir uns auf den Sorgfaltspflichtenprozess in Übereinstimmung mit dem LkSG und die Erwartungen an die Lieferanten konzentrieren. Das Programm begann im März 2025.

Weiterentwicklung der ZF-Beschaffungsstrategie

Mit den Ergebnissen des Risikomanagements in der Beschaffung entwickeln wir unsere Beschaffungsstrategie kontinuierlich weiter und lassen neue Erkenntnisse zu Menschenrechts- und Umweltrisiken einfließen. Entsprechend aktualisieren wir regelmäßig unseren Verhaltenskodex für Geschäftspartner und überarbeiten die nachhaltigkeitsbezogenen Ausschreibungsbedingungen für die Vergabe von Neugeschäft. Im Berichtsjahr haben wir beispielsweise die vertraglichen Anforderungen zur verantwortungsvollen Rohstoffbeschaffung erweitert. Ziel der Überarbeitung war es, die Kommunikation von Anforderungen und Vertragspflichten zu stärken, den Aufbau von Know-how und die Sensibilisierung für Menschenrechtsrisiken zu fördern, präventive Steuerungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung unserer Geschäftspartner umzusetzen und die Vereinbarung und Umsetzung risikobasierter Kontrollmaßnahmen zu schärfen.

10 Betroffene Gemeinschaften

Als produzierendes Unternehmen ist ZF auf die zuverlässige Beschaffung und Verarbeitung von Rohstoffen und Zwischenprodukten angewiesen. Wir sind uns der menschenrechtlichen Risiken entlang internationaler Lieferketten bewusst – insbesondere im Hinblick auf die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte sowie die bürgerlichen und politischen Rechte von Gemeinschaften, einschließlich indigener Völker.

10.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT BETROFFENEN GEMEINSCHAFTEN

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgende Auswirkung im Zusammenhang mit betroffenen Gemeinschaften ermittelt:

Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften

• Sicherheitsbezogene Auswirkungen (potenzielle negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	✓ eigener Betrieb	✓ nachgelagert

In einigen Ländern, in denen ZF tätig ist, kann der Einsatz von Sicherheitspersonal im eigenen Geschäftsbereich oder entlang der Wertschöpfungskette die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte lokaler Gemeinschaften beeinträchtigen – beispielsweise durch bestimmte Kontrollpraktiken oder eine eingeschränkte Bewegungsfreiheit der lokalen Bevölkerung.

Im Rahmen der DMA wurde festgestellt, dass in einigen Ländern, in denen ZF tätig ist, der Einsatz von Sicherheitspersonal potenzielle negative Auswirkungen auf die Rechte und das Vertrauen lokaler Gemeinschaften haben kann – entweder durch eigene Aktivitäten oder solche in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette. Wir bereiten uns darauf vor, diese Auswirkungen systematisch zu analysieren und geeignete Ziele, Konzepte und Maßnahmen abzuleiten, um ihnen entgegenzuwirken. Die Berichterstattung hierzu befindet sich derzeit noch im Aufbau.

10.2 ZIELE

ZF ist bestrebt, negative Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeiten auf betroffene Gemeinschaften zu mindern und zu vermeiden. Gleichzeitig möchten wir positive Auswirkungen fördern.

10.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT BETROFFENEN GEMEINSCHAFTEN

ZF setzt sich konsequent für die Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten entlang der gesamten Wertschöpfungskette ein. Unser Ansatz zielt darauf ab, negative Auswirkungen auf betroffene Gemeinschaften frühzeitig zu erkennen und wirksam zu minimieren.

ZF verfügt derzeit über keine spezifische Richtlinie für betroffene Gemeinschaften einschließlich indigener Bevölkerungsgruppen. Dieses Thema wird jedoch im Rahmen unseres konzernweit gültigen HRDD-Ansatzes sowie in unserer Environment, Health & Safety Policy, dem Verhaltenskodex für Geschäftspartner und unserer Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte adressiert. Unsere Grundsatzerklärung steht im Einklang mit den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und den Leitlinien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen.

Die genannten Grundsätze, Richtlinien und Ansätze erläutern wir weiterführend in den Kapiteln [↗ Arbeitskräfte des Unternehmens](#), [↗ Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette](#) und [↗ Unternehmensführung](#).

10.4 VERFAHREN ZUR EINBEZIEHUNG BETROFFENER GEMEINSCHAFTEN IN BEZUG AUF AUSWIRKUNGEN

Wir berücksichtigen die Interessen und Bedürfnisse interner und externer Stakeholder im Rahmen unseres regulären Stakeholder-Managements bei strategischen Überlegungen. ZF nutzt dafür verschiedene Formate, um mit Stakeholdern bzw. deren legitimen Vertretern in den Dialog zu treten. Unser Stakeholder-Ansatz wird im Abschnitt [↗ Stakeholder-Kommunikation und -Management](#) näher beschrieben. Im Rahmen unseres Stakeholder-Managements bemühen wir uns, die Rechte und Bedürfnisse betroffener Gemeinschaften über interne Fachexperten abzubilden. Außerdem beteiligt sich ZF aktiv an branchenspezifischen Dialogformaten und Initiativen, um den Austausch und menschenrechtliche Sorgfalt entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu fördern.

10.5 VERFAHREN ZUR BEHEBUNG NEGATIVER AUSWIRKUNGEN UND KANÄLE, ÜBER DIE BETROFFENE GEMEINSCHAFTEN BEDENKEN ÄUSSERN KÖNNEN

Unser Hinweisgebersystem, die ZF Trustline (beschrieben im Kapitel [↗ Unternehmensführung](#)), dient als zentraler Mechanismus zur Überwachung und Sicherstellung der Rechte betroffener Gemeinschaften. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich direkt an das Management oder die Compliance-Organisation von ZF zu wenden oder eine E-Mail an humanrights@zf.com zu senden. Inwiefern betroffene Gemeinschaften die bestehenden Strukturen und Prozesse kennen und ihnen tatsächlich vertrauen, hängt maßgeblich von unserem fortlaufenden Dialog mit relevanten Stakeholdern ab. Derzeit verfügt ZF noch nicht über einen klar definierten Ansatz zur systematischen Erfassung dieser Faktoren.

10.6 MASSNAHMEN ZUR BEWÄLTIGUNG WESENTLICHER AUSWIRKUNGEN AUF BETROFFENE GEMEINSCHAFTEN

Zum aktuellen Zeitpunkt werden keine spezifischen Maßnahmen zur Steuerung dieser potenziellen negativen Auswirkung umgesetzt. Falls wir über unser Hinweisgebersystem Kenntnis von Vorfällen erhalten, werden diese im Rahmen unseres Compliance-Management-Systems verfolgt und entsprechende Maßnahmen abgeleitet.



11 Verbraucher und Endnutzer

Für ZF als international agierendes Unternehmen sind die Zufriedenheit und Sicherheit unserer Endkunden, die gleichzeitig Verbraucher im Sinne der ESRS sind, von großer Bedeutung. Wir arbeiten kontinuierlich daran, potenzielle Schäden für Endkunden zu vermeiden und stellen Produktqualität und -sicherheit daher in den Mittelpunkt unserer Prozesse. So gewährleisten wir trotz steigender Komplexität höchste Standards in Bezug auf Zuverlässigkeit, Nachhaltigkeit und die Einhaltung aller regulatorischen Anforderungen. In diesem Zusammenhang spielen auch Datenschutz und digitale Verantwortung eine entscheidende Rolle, um die Sicherheit unserer Kunden in einer zunehmend vernetzten Welt sicherzustellen.

ZF verfolgt seinen Ansatz zu Produktqualität und -sicherheit mit gezielten Präventionsstrategien und -maßnahmen, die außerdem dazu beitragen sollen, Haftungs- und Reputationsrisiken bei möglichen produktbezogenen Vorfällen zu minimieren. So möchten wir nicht nur das Vertrauen unserer Kunden, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens stärken.

11.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT VERBRAUCHERN UND ENDNUTZERN

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF die folgende Chance im Zusammenhang mit den Verbrauchern und Endnutzern des Unternehmens ermittelt:

Persönliche Sicherheit von Verbrauchern und/oder Endnutzern

• Gesundheitsschutz und Sicherheit (Chance)

Zeithorizont	kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	vorgelagert	eigener Betrieb	<input checked="" type="checkbox"/> nachgelagert

ZF setzt sich mit seinen Lösungen für mehr Sicherheit im Straßenverkehr und in industriellen Anwendungen ein. Unsere Technologien können dazu beitragen, Unfälle zu vermeiden sowie Fahrzeuginsassen wie auch andere Verkehrsteilnehmer zu schützen und den Gesundheitsschutz von Endnutzern zu fördern. Dieser Fokus stärkt nicht nur unser Kerngeschäft, sondern eröffnet auch neue Marktchancen in besonders sicherheitsrelevanten Bereichen. Gleichzeitig kann dieser Ansatz das Vertrauen in die Marke ZF festigen und zur gesellschaftlichen Akzeptanz unserer Produkte beitragen. So können wir die Grundlage für langfristiges Wachstum und eine starke Position in einem zunehmend sicherheitsorientierten Marktumfeld schaffen.

Im Rahmen der DMA wurde festgehalten, dass ZF die Sicherheit im Straßenverkehr und in industriellen Anwendungen aktiv durch innovative Technologien zur Unfallvermeidung und zum Schutz von Menschen fördert. Dadurch eröffnen sich neue Marktchancen und gleichzeitig wird das Vertrauen sowie die Akzeptanz

der Marke am Markt gestärkt. Künftig wollen wir diese Chance weiter nutzen und geeignete Ziele, Konzepte und Maßnahmen ableiten.

11.2 ZIELE

ZF strebt an, die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Kunden zu erfüllen und gleichzeitig Schaden von ihnen abzuwenden. Auf der Grundlage unserer „DNA of Quality“-Strategie haben wir mit allen Unternehmensbereichen Rahmenpläne erstellt. Diese umfassen individuelle Exzellenzziele, entsprechende Initiativen und eine „DNA of Quality“-Bewertung, die den Fortschritt der Umsetzung ermittelt. Darüber hinaus hat ZF derzeit noch keine messbaren, ergebnisorientierten Zielvorgaben in Bezug auf die als wesentlich identifizierte Chance definiert.

11.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT VERBRAUCHERN UND ENDNUTZERN

Mit den folgenden Konzepten, Richtlinien und Ansätzen arbeitet ZF darauf hin, die Qualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit seiner Produkte und Dienstleistungen im Interesse der Kunden zu gewährleisten. Konzepte, die unsere wesentliche Chance adressieren, haben wir bisher nicht implementiert.

ZF-Qualitätsmanagementsystem

Für ein Höchstmaß an Produktqualität nutzen wir ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem, das auf der Norm IATF-16949 für Qualitätsmanagement in der

Automobilindustrie basiert. Entsprechend führen wir konsequente Qualitätskontrollen durch und optimieren unsere Prozesse regelmäßig. Die Verantwortung für diese Prozesse liegt bei der Abteilung für Produktsicherheit und -regulatorik, die alle relevanten Qualitätsvorfälle und damit verbundene Risiken analysiert, bewertet und verfolgt. Die Abteilung berichtet direkt an das für Qualität zuständige Vorstandsmitglied.

Strategie „DNA of Quality“

Darüber hinaus haben wir verschiedene Strategien implementiert, um die Zufriedenheit unserer Kunden sicherzustellen und Reputationsrisiken zu vermeiden. Dazu gehört die „DNA of Quality“-Strategie, die sich

aus der Konzernstrategie ableitet und den Rahmen für das ZF-Qualitätsmanagementsystem bildet. Im Kern der Strategie stehen fünf Prinzipien, die eine Null-Fehler-Philosophie unterstützen: Menschen, Vorbeugen, Wahrnehmen, Leistung erbringen und der Plan, Do, Check, Act (PDCA)-Ansatz. Die Umsetzung der Qualitätsexzellenzstrategie wird durch ein Schulungsportfolio unterstützt, das gemeinsam vom Qualitäts- und Personalbereich sowie der ZF-internen Trainingsakademie Qualität entwickelt wurde.

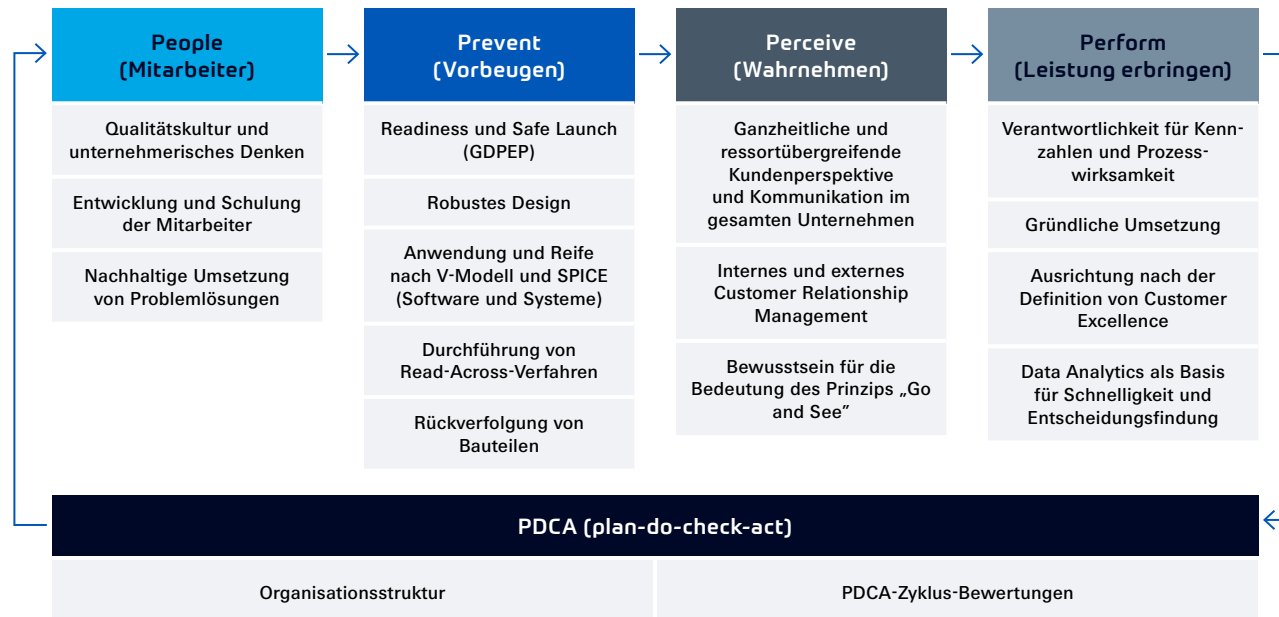
Product Compliance Management System

Für ZF hat es entlang der gesamten Wertschöpfungskette oberste Priorität, dass Produkte und Dienstleistungen den geltenden regulatorischen Anforderungen entsprechen. ZF nutzt ein Product Compliance Management System (PCMS), das unter anderem unsere technischen Teams bei produktbezogenen regulatorischen Themen unterstützt. Das PCMS definiert ein strukturiertes Management der spezifischen Risiken und Kontrollen im Bereich Product Compliance.

Entwicklung zuverlässiger Fahrzeugsicherheitssysteme nach aktuellen Standards und Normen

ZF entwickelt aktive und passive Sicherheitssysteme, die Unfälle verhindern oder ihre Folgen abmildern können. Diese Systeme überwachen das Fahrzeug, warnen den Fahrer und greifen bei Bedarf korrigierend oder schützend ein. ZF-Systeme werden nach aktuellen Sicherheitsstandards entwickelt – insbesondere gemäß der Norm ISO 26262 für funktionale Sicherheit in Kraftfahrzeugen. Diese Vorgaben sind auch in der internen Richtlinie DCF 23-0070 festgehalten. Um einen belastbaren Sicherheitsnachweis zu erbringen, führt ZF verschiedene Gefahren-, Fehler- und Risikoanalysen durch. Dies ist Voraussetzung dafür, dass ein Fahrzeug mit den getesteten Produkten die Straßenfreigabe erhält. Die Konzernrichtlinie wird regelmäßig an neueste Entwicklungen angepasst. Auf Konzernebene hat ZF ein Expertenteam für funktionale Sicherheit etabliert, das die Weiterentwicklung der Prozesse und den unternehmensweiten Informationsaustausch organisiert. Seit Januar 2023 berücksichtigt die Richtlinie beispielsweise den Standard ISO 21448 zur Sicherheit der beabsichtigten Funktionalität (Safety

G. 10 ZF-DNA of Quality – Leitgedanken



of the Intended Functionality, SOTIF). Für ZF sind diese Anforderungen insbesondere bei hochkomplexer Sensorik und im Bereich des autonomen Fahrens relevant.

Die Mitarbeiter werden durch die interne Trainingsakademie für die Entwicklung von Produkten mit funktionaler Sicherheit qualifiziert. Die Akademie vermittelt tiefe Methodenkenntnisse und zeigt auf, wie sich diese für typische Produkte des Konzerns nutzen lassen. Damit trägt sie dazu bei, die etablierte Sicherheitskultur zu stärken und das Thema dauerhaft im Bewusstsein der verantwortlichen Entwickler zu verankern.

Digitale Verantwortung, Informationssicherheit und Datenschutz

Unser Unternehmen legt großen Wert auf digitale Verantwortung, Informationssicherheit und Datenschutz. Wir haben verbindliche Richtlinien implementiert, die die Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität unserer Produkte sicherstellen und die Daten unserer Kunden schützen sollen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, das Unternehmen und unsere Produkte vor Cyberangriffen zu schützen und die Resilienz der gesamten Wertschöpfungskette zu stärken.

Zu diesem Zweck betreiben wir ein integriertes Informations-Sicherheits-Management-System (ISMS), das auf Kontrollen gemäß ISO 27001 ausgerichtet und nach dem internationalen TISAX Standard zertifiziert ist. Es bildet den Rahmen für die systematische Verwaltung sensibler Unternehmensinformationen und berücksichtigt neben der IT auch die Bereiche Entwicklung, Produktion, Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit sowie rechtliche und kundenbezogene Anforderungen. Das ISMS basiert auf Richt-

linien und definierten Prozessen, die darauf abzielen, Risiken wie Datenverlust, Datenschutzverletzungen und IT-Sicherheitsvorfälle zu minimieren sowie rechtliche und kundenspezifische Anforderungen zu erfüllen. Das ISMS stellt damit einen zentralen Baustein unserer digitalen Verantwortung dar.

Unser ISMS folgt international anerkannten Standards und wird regelmäßig durch externe Audits überprüft, um seine Wirksamkeit und Konformität mit den neuesten Sicherheitsanforderungen zu gewährleisten. Dieses proaktive Vorgehen ermöglicht es uns, potenzielle Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren und präventive Maßnahmen zu ergreifen. Durch die Integration des ISMS in unsere Geschäftsprozesse können wir nicht nur die Sicherheit unserer Informationen gewährleisten, sondern auch das Vertrauen unserer Kunden und Partner in unsere digitalen Praktiken stärken.

Ergänzend zum ISMS arbeiten wir mit einem Datenschutz-Managementsystem (DPMS). Mit ihm möchten wir sicherstellen, dass unsere Verpflichtungen zum Schutz personenbezogener Daten eingehalten werden. Mit dem DPMS wird der Schutz personenbezogener Daten aller Kunden gewährleistet, nicht nur einzelner Gruppen. Das DPMS regelt unter anderem die Implementierung von Datenschutzstandards in unseren Produkten und Dienstleistungen, umfasst strenge Sicherheitsvorgaben für beauftragte Drittanbieter und sieht regelmäßige Corporate Audits zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung vor. Es basiert auf der ZF-Datenschutzrichtlinie, mit der wir unsere Grundsätze für den Datenschutz im Unternehmen und bei unseren Auftragsverarbeitern festgelegt haben. Die Richtlinie beschreibt außerdem die Rollen und Verantwortlichkeiten entlang der gesamten Organisationsstruktur, einschließlich der regionalen und lokalen Ebenen.

ZF hat zudem ein Center of Competence für Cybersecurity eingerichtet, das die Entwicklungsaufgaben für Cybersecurity konzernweit bündelt. Es bietet sowohl den Divisionen als auch Kunden Entwicklungs- und Testdienstleistungen an, übernimmt in einer Vielzahl von Projekten operative Aufgaben und arbeitet an international geförderten Forschungsprojekten mit.

Digitale Verantwortung bedeutet für ZF, die Achtung der Menschenrechte auch im digitalen Raum sicherzustellen. Dazu gehören der Schutz personenbezogener Daten, die Vermeidung diskriminierender Technologien sowie der verantwortungsvolle Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Dieses Bekenntnis ist in unserer Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte verankert und wird durch die interne Guideline zum ethischen Einsatz von KI ergänzt. Diese Guideline definiert klare Prinzipien wie Transparenz, Datenschutz, technische Robustheit und menschliche Kontrolle, um faire und vertrauenswürdige digitale Lösungen zu gewährleisten.

11.4 VERFAHREN ZUR EINBEZIEHUNG VON VERBRAUCHERN UND ENDNUTZERN IN BEZUG AUF AUSWIRKUNGEN

ZF nutzt verschiedene Formate, um die Interessen und Bedürfnisse interner und externer Stakeholder zu ermitteln und mit ihnen bzw. ihren legitimen Vertretern in den Dialog zu treten. Unser Stakeholder-Management wird im Abschnitt [Stakeholder-Kommunikation und -Management](#) detailliert beschrieben.

11.5 VERFAHREN ZUR VERBESSERUNG NEGATIVER AUSWIRKUNGEN UND KANÄLE, ÜBER DIE VERBRAUCHER UND ENDNUTZER BEDENKEN ÄUSSERN KÖNNEN

ZF verfügt über ein konzernweites Hinweisgeberverfahren. Die ZF Trustline, ausführlich beschrieben im Kapitel [Unternehmensführung](#), ermöglicht es auch Verbrauchern und Endnutzern, Fehlverhalten und potenzielle Compliance-Vorfälle – gegebenenfalls auch anonym – zu melden. Inwiefern Verbraucher und Endnutzer die bestehenden Strukturen oder Prozesse kennen und ihnen tatsächlich Vertrauen schenken, hängt maßgeblich von unserem fortlaufenden Dialog mit relevanten Stakeholdern ab. Derzeit verfügt ZF noch nicht über einen klar definierten Ansatz zur systematischen Erfassung dieser Faktoren.

11.6 MASSNAHMEN IM ZUSAMMENHANG MIT KUNDEN SOWIE ZUR FÖRDERUNG VON PRODUKTQUALITÄT UND -SICHERHEIT

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung der Automobilindustrie stellen Maßnahmen zum Datenschutz und zur Informationssicherheit einen Schwerpunkt unserer Ziele in Bezug auf die Sicherheit unserer Kunden dar. Dies spiegelt sich in den oben unter [Digitale Verantwortung, Informationssicherheit und Datenschutz](#) beschriebenen Konzepten sowie in den folgenden Maßnahmen wider. Derzeit setzen wir keine konkreten Maßnahmen um, die explizit die identifizierte wesentliche Chance eingehen.

Sicherheit der Fahrzeugsysteme

Mit der ZF Security Policy priorisieren wir die Cybersecurity im Rahmen der Produktentwicklung, um

Cyberangriffe technisch zu verhindern oder erheblich zu erschweren. Dazu führt ZF unter anderem Bedrohungs-, Risiko- sowie Verwundbarkeitsanalysen durch. Je nach Ergebnis werden entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Dazu gehören beispielsweise:

- die Überprüfung der Signaturen der Steuergeräte-software, um sicherzustellen, dass diese aus einer autorisierten Quelle stammen,
- die Authentifizierung von Diagnosezugriffen auf die Steuergeräte – beispielsweise in Werkstätten, durch Beschäftigte in der Produktentwicklung oder bei der Analyse von Rückläuferteilen,
- die zugriffssichere Ablage von Schlüssel- und Zertifikatsmaterial innerhalb der Produkte,
- die Authentifizierung der fahrzeuginternen Datenkommunikation (ZF setzt auch Mikroprozessoren mit auf Kryptografie spezialisierten Co-Prozessoren ein).

Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird durch umfassende Sicherheitstests unserer Produkte bestätigt.

Über die Mitgliedschaft im Automotive Information Sharing and Analysis Center (Auto-ISAC) erhält ZF regelmäßig aktuelle Informationen zu Hackerangriffen auf Produkte und Technologien, die für das Unternehmen relevant sind. Für den Fall, dass Dritte mögliche Schwachstellen unserer Produkte identifizieren, wird über eine E-Mail-Adresse eine Meldung an das Product Security Incident Response Team ermöglicht.

ZF hat neben dem Produktentwicklungsprozess kontinuierliche Prozesse für Event Monitoring und Incident Response etabliert. Ziel ist es, schnell und rechtssicher auf Systemangriffe reagieren zu können. 2023 wurde ZF mit dem Label „Vehicle Cybersecurity“ der European Network Exchange Association ausgezeichnet. Dieses Label bestätigt ZF ein zertifiziertes Managementsystem gemäß den Normen ISO/SAE 21434, UN R-155 und ISO PAS 5112. Im Juli 2025 wurde das

ZF Product Cybersecurity Management System vom TÜV Nord ohne Beanstandung erneut auditiert und die fortbestehende Gültigkeit des Labels bestätigt.

Verfahren für Datenschutz und Informationssicherheit

Mit jährlichen Security-Awareness-Wochen und einer Ethikrichtlinie für vertrauenswürdige KI sensibilisieren wir unsere Belegschaft für die Themen Datenschutz und Informationssicherheit. Unsere Maßnahmen in diesem Bereich umfassen eine Prüfung der Wirksamkeit unseres Incident- und Krisenmanagements, die Überwachung der externen Bedrohungslandschaft, Vor-Ort-Inspektionen an ZF-Standorten sowie regelmäßige Tests durch externe Prüfer (sogenannte Red Teams) und Penetrationstests unserer Systeme. Krisenmanagementübungen und ein effektives Partnermanagement ergänzen diese Maßnahmen.

Das Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) der ZF basiert auf den Anforderungen der ISO/IEC 27001 und ist nach dem TISAX® Standard zertifiziert. Bei Vorfällen und Notsituationen greift unser ISMS, das alle weltweit relevanten ZF Standorte umfasst und mit dem höchstmöglichen TISAX® Label bewertet ist. Es wird regelmäßig unabhängig geprüft.

Meldung von Datenschutz- und Compliance-Vorfällen

Datenschutzvorfälle können unserem Chief Data Privacy Officer unter anderem über unser Datenschutz-Managementsystem oder über unsere rund um die Uhr erreichbare ZF Trustline mitgeteilt werden. Eingehender erläutert wird die ZF Trustline im obigen Abschnitt [Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte des Unternehmens Bedenken äußern können](#) sowie im Kapitel [Unternehmensführung](#).

12 Unternehmensführung



ZF hat sich die Anerkennung und das Vertrauen seiner Kunden durch eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sowie durch hochwertige Produkte und Dienstleistungen erworben. Verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet für uns vor allem die konsequente Befolgung unserer Werte unter Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Sie bildet das Fundament für den langfristigen und nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.

12.1 WESENTLICHE AUSWIRKUNGEN, RISIKEN UND CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse hat ZF folgende Auswirkungen und Risiken im Zusammenhang mit unserer Unternehmensführung identifiziert:

Schutz von Hinweisgebern (Whistleblowers) (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Viele Menschen haben Vorbehalte gegenüber Meldesystemen und bezweifeln deren Vertraulichkeit, Wirksamkeit oder Unabhängigkeit. Potenzielle Hinweisgeber könnten befürchten, dass es trotz bestehender Schutzmechanismen zu Repressalien oder Benachteiligungen ihnen gegenüber kommt. Diese Sorge kann ihre Bereitschaft verringern, Rechts- und Regelverstöße aufzudecken oder Beschwerden zu äußern.

Management der Beziehungen zu Lieferanten (tatsächliche negative Auswirkung)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Durch bestimmte Anforderungen und Einkaufspraktiken kann ZF negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Stabilität einzelner Lieferanten haben. Dazu zählen etwa kurzfristige Vertragslaufzeiten, Preisdruck oder mangelnde Planungssicherheit, die zu finanziellen Belastungen auf Seiten der Lieferanten führen können.

Management der Beziehungen zu Lieferanten (Risiko)

Zeithorizont	✓ kurzfristig	✓ mittelfristig	✓ langfristig
Wertschöpfungsstufe	✓ vorgelagert	eigener Betrieb	nachgelagert

Die Geschäftstätigkeit von ZF führt zu einer wirtschaftlichen Abhängigkeit einzelner Lieferanten, insbesondere in Ländern mit schwacher Marktdiversifikation und begrenztem Zugang zu alternativen Absatzkanälen. Kurzfristige Vertragskündigungen, Preisverhandlungen oder mangelnde Planungstransparenz können die wirtschaftliche Stabilität dieser Lieferanten gefährden, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette, deren finanzielle Resilienz begrenzt ist.

12.2 ZIELE

Unser Ziel ist es, unser Engagement für und die erfahrene Wertschätzung von unseren Kunden, Beschäftigten, Geschäftspartnern und weiteren Stakeholdern bis hin zur Gesellschaft im Allgemeinen zu erhalten und weiter zu steigern. Dieses Ziel haben wir unter dem Motto „Handeln für beständige Werte“ in unserer Nachhaltigkeitsstrategie verankert.

12.3 KONZEPTE IM ZUSAMMENHANG MIT UNTERNEHMENSKULTUR UND CORPORATE GOVERNANCE

Wir verstehen Compliance als das Fundament einer erfolgreichen Corporate Governance und damit als zentralen Wert unserer Unternehmenskultur. Sie gewährleistet einen zuverlässigen und respektvollen Umgang mit allen Stakeholdern und bildet die Basis für eine dauerhafte und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Als weltweit aktives Unternehmen arbeitet ZF laufend daran, die Einhaltung relevanter Gesetze, Verordnungen und Richtlinien sicherzustellen. Das gilt insbesondere für die zunehmend komplexen Regulierungen im Bereich Klimaschutz und Menschenrechte. Wir fördern konzernweit ein ehrliches, gesetzestreues und verantwortungsbewusstes Verhalten unserer Beschäftigten.

Unsere Konzepte zielen insbesondere darauf ab, potenzielle negative Auswirkungen und Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette – mit besonderem Fokus auf die Lieferantenbeziehungen – zu managen und gezielt zu mindern. Schwerpunkte bilden dabei die Themen Compliance sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Wir ergreifen präventive und abwehrende Maßnahmen und überprüfen kontinuierlich deren Wirksamkeit. So wollen wir sicherstellen, dass nicht nur unsere Unternehmenswerte gewahrt bleiben, sondern auch das Vertrauen in die Integrität der Lieferkette gestärkt wird.

Compliance-Organisation und Compliance-Management-System

Mit unserer Compliance-Organisation sowie unserem Compliance-Management-System (CMS) und den damit verbundenen Richtlinien verankern wir unsere Erwartungen an rechtskonformes Verhalten bei unseren Arbeitskräften und Geschäftspartnern und setzen unsere Unternehmenswerte täglich um. Das CMS

gründet auf den drei Säulen „Vorbeugen“, „Erkennen“ und „Reagieren“. Hauptziel des CMS ist die Einhaltung interner und externer Vorschriften. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Prävention und Untersuchung von möglichen Verstößen durch Beschäftigte und Geschäftspartner in den folgenden Bereichen:

- Kartellrecht
- Bekämpfung von Geldwäsche
- Korruption/Bestechung, einschließlich der Handhabung von Geschenken und Bewirtung
- Interessenkonflikte
- Datenschutz
- Außenwirtschaft
- Menschenrechte

Das CMS basiert auf dem Compliance-Prüfungsstandard IDW PS 980 und den zehn Prinzipien des UN Global Compact. Die Umsetzung der darin vorgesehenen Prozesse und organisatorischen Vorgaben sowie die Einhaltung der ZF Group Policies (darunter die Richtlinien „Corporate Compliance“ und „Kartellrecht und Umgang mit Wettbewerbern“) sind für alle Beschäftigten sowie Leitungsorgane verpflichtend.

ZF verfügt über ein umfassendes und gut dokumentiertes Verfahren zur Bewertung von Compliance-Risiken. Dieses Risiko-Assessment deckt mehrere Risikobereiche einschließlich potenziell wettbewerbswidriger Praktiken ab und erfolgt in regelmäßigen Abständen. Der Prozess umfasst eine spezifische Analyse der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos und der Auswirkungen einer Risikorealisierung für jeden der abgedeckten Risikobereiche. Dabei berücksichtigen wir auch die Berichte interner und externer Stakeholder. Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Bewertung werden entsprechende Abhilfemaßnahmen und Kontrollen eingeführt. Über den GRC-Bericht werden der Vorstand und der Prüfungsausschuss über die Ergebnisse und Kontrollen informiert (siehe auch Abschnitt

➤ **Risikomanagement und interne Kontrollen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung**). Der GRC-Bericht umfasst zudem die Fortschritte bei der Verfeinerung des ZF CMS, Details zu durchgeführten wesentlichen Untersuchungen, bekannte Gesetzesverstöße, verhängte Sanktionen sowie implementierte Korrektur- und Präventivmaßnahmen. Zusätzlich werden alle wesentlichen laufenden Untersuchungen an den Vorstand, den Prüfungsausschuss und den Aufsichtsrat gemeldet. Darüber hinaus wird jede Untersuchung, bei der sich der Sachverhalt bestätigt hat, dem zuständigen Vorstandsmitglied gemeldet.

ZF-Compliance-Organisation

Vorbeugen	Erkennen und reagieren
● Risikoanalyse	● Verstöße melden
● Regelwerke	● Untersuchung
● Kommunikation	● Fehlverhalten sanktionieren
● Schulungen	● Maßnahmenkontrolle
● ComplianceHelpdesk	● Kontinuierliche Verbesserung
● Geschäftspartnerprüfung	

Die Wirksamkeit des CMS, inklusive der Angemessenheit interner Richtlinien und Prozesse, wird regelmäßig überprüft. Die operative Effizienz und Effektivität des CMS im täglichen Betrieb wird kontinuierlich überwacht. Prüfungen erfolgen turnusmäßig und in Abhängigkeit vom risikoorientierten Prüfungsplan sowohl durch die Konzernrevision als auch durch externe Dienstleister. Für konsolidierte Joint Ventures verfolgt ZF das Ziel, dass das eigene oder ein vergleichbares CMS eingesetzt wird. Zur Weiterentwicklung unseres CMS beziehen wir auch Ergebnisse aus ESG-Ratings mit ein.

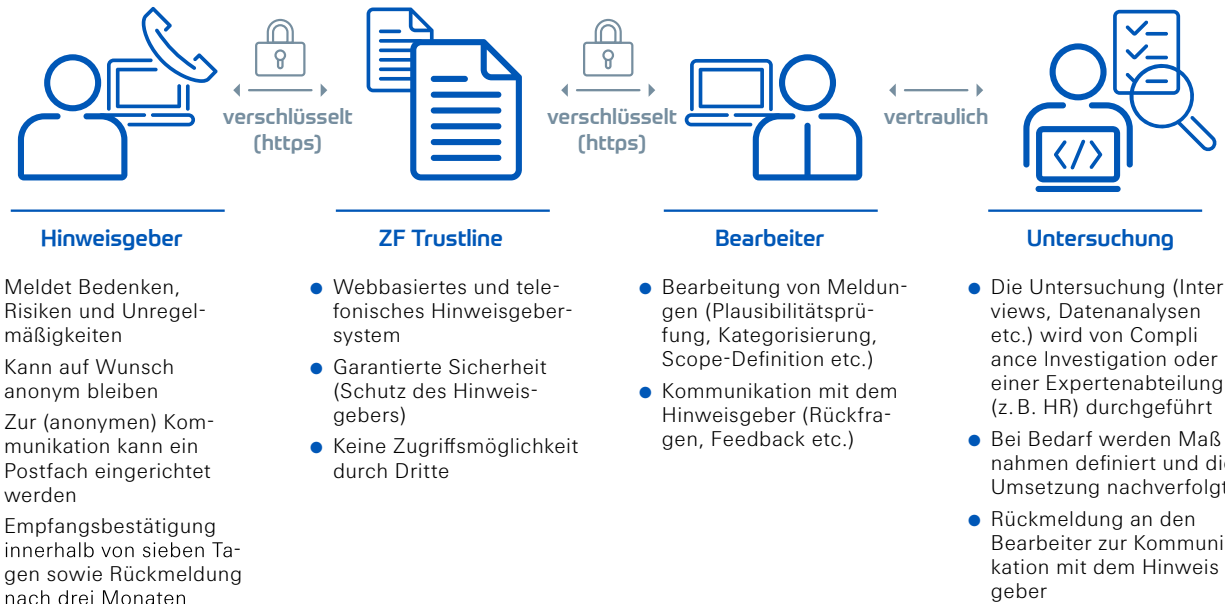
Compliance-Tools

Verschiedene Tools, Verfahren, Richtlinien und Schulungsmaßnahmen bilden die Grundlage dafür, Compliance-Fragen systematisch zu identifizieren, zu klären und zu dokumentieren.

Alle Beschäftigten können sich jederzeit an den ComplianceHelpdesk wenden, wenn sie im Tagesgeschäft mit einer Compliance-relevanten Angelegenheit konfrontiert werden. Die ZF Trustline, ein digitales Hinweisgebersystem zur Meldung von Fehlverhalten, ergänzt das ZF CMS. Sie steht allen Beschäftigten, Geschäftspartnern und sonstigen Beteiligten zur Verfügung, wenn sie ein vermutetes Fehlverhalten in Bezug auf Regeln, Vorschriften oder Gesetze melden wollen. Die ZF Trustline wird sowohl auf unserer Konzernwebsite als auch in der Berichterstattung und im Verhaltenskodex für Geschäftspartner klar kommuniziert. Das Hinweisgebersystem steht derzeit in 14 Sprachen zur Verfügung. Meldungen können 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche schriftlich über die Unternehmenswebsite oder telefonisch über eine Hotline anonym erfolgen. Die Daten werden auf geschützten Servern gespeichert und verschlüsselt, sodass der Inhalt der Beschwerden oder Berichte ausschließlich von ZF bearbeitet werden kann.

Gemeldet werden können unter anderem Verstöße gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht, Fälle von Korruption und Bestechung, Interessenkonflikte, Verstöße gegen Produkt- und Gesetzesanforderungen, Geldwäsche-, Datenschutz- oder Exportbestimmungen, EHS-Vorschriften, Betrug und Bedenken hinsichtlich der Finanzberichterstattung, beschäftigungsbezogene Angelegenheiten, Menschenrechtsverletzungen und andere wesentliche Zuwiderhandlungen gegen Richtlinien oder Gesetze.

G. 11 ZF-Hinweisgeber-Prozess



- Meldet Bedenken, Risiken und Unregelmäßigkeiten
- Kann auf Wunsch anonym bleiben
- Zur (anonymen) Kommunikation kann ein Postfach eingerichtet werden
- Empfangsbestätigung innerhalb von sieben Tagen sowie Rückmeldung nach drei Monaten

- Webbasiertes und telefonisches Hinweisgebersystem
- Garantierte Sicherheit (Schutz des Hinweisgebers)
- Keine Zugriffsmöglichkeit durch Dritte

- Bearbeitung von Meldungen (Plausibilitätsprüfung, Kategorisierung, Scope-Definition etc.)
- Kommunikation mit dem Hinweisgeber (Rückfragen, Feedback etc.)

- Die Untersuchung (Interviews, Datenanalysen etc.) wird von Compliance Investigation oder einer Expertenabteilung (z. B. HR) durchgeführt
- Bei Bedarf werden Maßnahmen definiert und die Umsetzung nachverfolgt
- Rückmeldung an den Bearbeiter zur Kommunikation mit dem Hinweisgeber

Neue Mitarbeiter werden bereits während ihres Onboardings auf unser Hinweisgebersystem aufmerksam gemacht. Zusätzlich informieren wir unsere Arbeitskräfte per Intranet regelmäßig über diesbezügliche Neuerungen. In Ländern mit geringem Hinweisaufkommen stärken wir zusätzlich die Kommunikation unseres Whistleblower-Prozesses durch zusätzliche Schulungen und weitere Informationsmaßnahmen. Lieferanten werden unter anderem im Verhaltenskodex für Geschäftspartner auf unser Hinweisgebersystem aufmerksam gemacht. Dabei machen wir deutlich, dass wir keine Vergeltungsmaßnahmen gegenüber Personen tolerieren, die potenzielle Verstöße in gutem Glauben melden – und erwarten dies auch von unseren Ge-

schaftspartnern. So möchten wir das Vertrauen von potenziellen Hinweisgebern in unser System stärken.

Die ZF Trustline unterliegt der Verantwortung des Senior Vice President Corporate Compliance & Security, Foreign Trade sowie unseres Chief Compliance Officer (CCO). Alle eingehenden Beschwerden werden zentral durch die ZF-Compliance-Abteilung und deren unabhängige Experten innerhalb der gesetzlichen Vorgaben und Fristen geprüft. Die Compliance-Abteilung untersteht dem CCO, der in Verbindung mit unserem Vorstand und Aufsichtsrat steht.

Alle eingehenden Beschwerden werden unabhängig, transparent und sorgfältig geprüft. Sobald sich ein

Hinweis bestätigt oder Vorfälle anderweitig bekannt werden, leiten wir entsprechende Schritte ein und ergreifen Abhilfemaßnahmen, um den entstandenen Schaden zu begrenzen oder wiedergutzumachen. Die ZF-interne Abteilung Compliance Case Management sammelt die erforderlichen Informationen und kann Fälle auch intern an zuständige Abteilungen oder extern an Behörden weiterleiten. Während der Untersuchung werden relevante Dokumente geprüft und Zeugen befragt. Alle Beteiligten müssen bestimmte Verhaltensregeln einhalten, um Fairness und Vertraulichkeit sowie den Schutz der Hinweisgeber zu gewährleisten. Am Ende der Untersuchung werden die Ergebnisse in einem Bericht zusammengefasst und an relevante Stakeholder weitergeleitet. Bei bestätigten Verstößen werden geeignete Abhilfemaßnahmen ergriffen, wie Sanktionen, angemessene Entschädigungen oder Korrekturmaßnahmen, um das Ausmaß der Verstöße zu mindern. ZF schützt Hinweisgeber vor Vergeltung und informiert sie über die getroffenen Maßnahmen. Unser implementierter Prozess stellt zudem sicher, dass sämtliche Untersuchungen unabhängig durchgeführt werden, falls ermittelnde Personen befangen sind oder ein Interessenkonflikt bestehen könnte.

Die Wirksamkeit der Trustline überprüfen wir regelmäßig durch das CMS.

Zusammen mit anderen Unternehmen und Stakeholdern hat ZF einen weiteren Beschwerdemechanismus entwickelt. Dieser wird im Abschnitt [Branchendialog und -initiativen](#) dargestellt.

ZF-Verhaltenskodex

Unser Verhaltenskodex definiert verbindliche Grundsätze für korrektes und ethisches Verhalten, betont die Bedeutung von Integrität und Verantwortung im Geschäftsalltag und dient als Orientierung für alle

Beschäftigten und Führungskräfte bei ZF. Der Verhaltenskodex legt die grundlegenden Anforderungen an integriertes Verhalten für jede einzelne Person fest und vermittelt einen Überblick über das Werteverständnis von ZF.

Der Kodex umfasst Themen wie fairer Wettbewerb, Antidiskriminierung, Chancengleichheit und Einhaltung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, wirtschaftliche sowie soziale Verantwortung, Produkt-Compliance, Arbeitssicherheit, Datenschutz und Transparenz. Er ist ein Kernelement des CMS und steht in 27 Sprachen zur Verfügung. Die Belegschaft wird zudem informiert, wie sie Fragen zum ZF-Verhaltenskodex stellen oder mögliche Verstöße melden kann. Der Verhaltenskodex wurde vom Vorstand verabschiedet und wird allen Beschäftigten über das Intranet und externen Stakeholdern über unsere Website zugänglich gemacht.

Neben dem ZF-Verhaltenskodex gibt es Arbeitsanweisungen, Richtlinien und Regelwerke, die in erster Linie folgende Bereiche betreffen:

- Verbot von Korruption
- Integrität der Geschäftspartner (Verhaltenskodex für Geschäftspartner)
- Umgang mit Gefälligkeiten, Geschenken und Bewirtung
- Spenden und Sponsoring
- Richtiges Verhalten im Wettbewerb
- Interessenkonflikte
- Kontaktaufnahme mit dem Corporate Compliance Office und Meldung von Vorfällen
- Zuständigkeiten, Aufgaben und Befugnisse der Compliance-Organisation
- Geldwäsche

Zuwendungen und Spenden an folgende Personen und Organisationen sind entsprechend untersagt:

- Politiker und politische Parteien, mit Ausnahme von Spenden über politische Aktionskomitees (PACs) in den Vereinigten Staaten, die im Einklang mit geltenden Gesetzen stehen. Die Verteilung der Spenden muss zusätzlich neutral gegenüber Parteien und Kandidaten erfolgen. Zahlungen auf Privatkonten oder in bar sind verboten
- Einzelpersonen oder Organisationen, die nicht karitativ tätig sind
- Organisationen, die Dritte aufgrund ihrer Hautfarbe, ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer Nationalität, Herkunft, Religion, sexuellen Orientierung, Behinderung oder aus anderen gesetzlich verbotenen Gründen diskriminieren

Sensibilisierungsmaßnahmen für Compliance-Themen

Compliance-Schulungen sind für alle Beschäftigten und Führungskräfte zu Beginn ihrer Tätigkeit für ZF verpflichtend. Insgesamt gibt es bei ZF acht Compliance-Schulungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie Informations- und Datensicherheit, Verhaltenskodex, Exportkontrolle und Geldwäsche. Darüber hinaus führen wir für die gesamte Belegschaft regelmäßig Schulungen und Sensibilisierungsprogramme durch. Themenspezifische Compliance-Schulungen finden konzernweit alle drei Jahre statt. Einige Schulungen richten sich speziell an Führungskräfte.

Unser Lernmanagementsystem myHRSuite ermöglicht es allen Beschäftigten, ihre Schulungsfortschritte selbstständig zu verfolgen. Um die Teilnahme an Pflichtschulungen sicherzustellen, haben wir einen Kontrollprozess durch die Personalabteilung eingerichtet, der auch Eskalationsmaßnahmen bei Nichtteilnahme umfasst. Begleitet werden die Schulungen

durch regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen zu Compliance-Themen, beispielsweise über unseren Intranet-Blog. Hinweise zu neuen ZF-Richtlinien und -Regelwerken werden zudem in einem monatlichen Newsletter an alle relevanten Zielgruppen versendet. Unsere Beschäftigten können sich so zu vielen Themen eigenständig und freiwillig informieren. Schulungen in anderen Formaten, wie persönliche Schulungen zu Schlüsselthemen, werden je nach Region, Aufgabenbereich und Risikokategorie gezielt angeboten. Zusätzlich findet im Zweijahresrhythmus die Mitarbeiterbefragung Compliance Pulse Check statt: Sie enthält Fragen wie „Kennen Sie den Verhaltenskodex?“ oder „Kennen Sie die von der Compliance-Abteilung zur Verfügung gestellten Tools?“.

12.4 MANAGEMENT DER LIEFERANTEN-BEZIEHUNGEN

Faire Geschäftsbeziehungen zu unseren Lieferanten sind für uns von zentraler Bedeutung, da sie die Integrität unserer Partnerschaften stärken und einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung unserer Lieferketten leisten.

ZF hat zur Steuerung dieser Vorgaben ein funktionsübergreifendes Vergabegremium eingerichtet: Das Sourcing Decision Board (SDB) ist das höchste Entscheidungsgremium für die Beschaffung bei ZF. Es stellt sicher, dass ökologische, soziale, qualitative, technische, logistische und preisliche Anforderungen bei der Auswahl eines Lieferanten gleichermaßen berücksichtigt werden. Auch Zielkonflikte werden innerhalb des SDBs gelöst.

Parallel zum Aufbau dieser funktionsübergreifenden Entscheidungskompetenzen haben wir eine Reihe von Mechanismen etabliert, die uns helfen, Nachhaltig-

keitskriterien in unsere Beschaffungsprozesse zu integrieren. Im Folgenden werden diese vorgestellt.

Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte

Die Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte beschreibt den Ansatz von ZF zur Umsetzung seiner menschenrechtlichen Verantwortung in der gesamten Wertschöpfungskette. Sie orientiert sich an den Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte sowie an den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Dabei berücksichtigt die Erklärung nicht nur die eigenen Mitarbeitenden, sondern auch betroffene lokale Gemeinschaften, indigene Bevölkerungsgruppen sowie Beschäftigte innerhalb der Lieferkette. Details zu unserer Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte sind im Kapitel Arbeitskräfte des Unternehmens [↘ Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte](#) erläutert.

Verhaltenskodex für Geschäftspartner

Übergreifend sind unsere Anforderungen an Lieferanten im [↘ Verhaltenskodex für Geschäftspartner](#) festgelegt. Er enthält die zentralen Anforderungen für eine wertorientierte Zusammenarbeit mit uns. Dazu gehören Themen wie Menschenrechte, Arbeitsnormen, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Umweltschutz, Geschäftsethik und Compliance. Der Kodex steht im Einklang mit Prinzipien und Konventionen wie dem UN Global Compact, den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO).

Alle Lieferanten müssen die im Verhaltenskodex für Geschäftspartner definierten Prinzipien akzeptieren. Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie jede

Form von Sklaverei, Zwangsarbeit und Kinderarbeit ablehnen, die Vereinigungsfreiheit und das Recht zur Bildung von Interessenvertretungen respektieren sowie faire Entlohnung und Arbeitszeiten nach jeweils geltendem Recht gewährleisten. Außerdem erwarten wir, dass sie wirksame Maßnahmen zur Reduzierung ihrer direkten und indirekten CO₂-Emissionen ergreifen und kontinuierlich an Verbesserungen arbeiten. Sowohl der Verbrauch von Rohstoffen (inklusive der Nutzung von Energie- und Wasserressourcen) als auch die Entstehung von Abfällen sollen bei jeder Geschäftstätigkeit auf ein Minimum reduziert werden. Unsere Lieferanten müssen außerdem sicherstellen, dass die Mindestumweltstandards gemäß den Anforderungen der ISO 14001 eingehalten werden.

Zulieferer müssen alle einschlägigen Gesetze einhalten und sicherstellen, dass der Verhaltenskodex für Geschäftspartner von ZF und die geltenden gesetzlichen Bestimmungen auch in ihrer Lieferkette beachtet werden. In manchen Bereichen gehen wir auch über nationalrechtliche Vorgaben hinaus und fordern zusätzlich die Einhaltung internationaler Richtlinien und Branchenstandards. Die Akzeptanz des Kodex ist bei Auftragsvergaben und der Zulassung neuer Lieferanten verpflichtend. Der Kodex basiert auf national und international relevanten Gesetzen und Branchenstandards. ZF aktualisiert zudem den Verhaltenskodex für Geschäftspartner regelmäßig, um sicherzustellen, dass er den neuesten Standards und Erwartungen entspricht.

Wir haben spezifische Prozesse implementiert, um sicherzustellen, dass unsere Geschäftspartner die im Kodex festgelegten Sorgfaltspflichten einhalten. Bei Verstößen leiten wir angemessene Abhilfemaßnahmen ein und behalten uns vor, Geschäftsbeziehungen zu überprüfen und in letzter Instanz zu beenden.

Bedingungen für nachhaltige Beschaffung

ZF integriert Nachhaltigkeitskriterien in den Beschaffungsprozess und stellt sicher, dass Lieferanten die ZF-Standards für ethische und nachhaltige Praktiken erfüllen. Wir bewerten Angebote nicht nur nach Kosten und Qualität, sondern auch nach verschiedenen Nachhaltigkeitskriterien. Nachhaltigkeitsanforderungen nehmen wir zudem in unsere Verträge mit Lieferanten auf und machen ihre Einhaltung so zu einer verbindlichen Verpflichtung.

Fragebogen zur Selbstbewertung

ZF nutzt einen standardisierten Fragebogen, um Risiken im Zusammenhang mit Menschenrechten, Arbeitspraktiken und Umweltauswirkungen innerhalb der Lieferkette zu identifizieren und zu bewerten. Der Fragebogen wird vom Dienstleister NQC zur Verfügung gestellt. Unsere Lieferanten geben mithilfe des Fragebogens eigenständig Auskunft über ihre Nachhaltigkeitsleistung und teilen diese Bewertung mit ZF. Dieses Verfahren soll Verbesserungspotenziale aufzeigen und Lieferanten dazu motivieren, ihre Praktiken kontinuierlich zu verbessern, um die Nachhaltigkeits- und Ethikstandards von ZF zu erfüllen.

Der Fragebogen hilft uns zudem, Risiken im Zusammenhang mit Menschenrechten, Arbeitspraktiken und Umweltauswirkungen innerhalb der Lieferkette zu identifizieren und zu bewerten sowie die Einhaltung von ZF-Standards zu beurteilen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

Sustainability Score (SUS Score) und Benchmarking

Mit unserem SUS Score bewerten wir die Einhaltung sozialer und ökologischer Anforderungen und messen die Nachhaltigkeitsleistung anhand von drei Schlüssel-

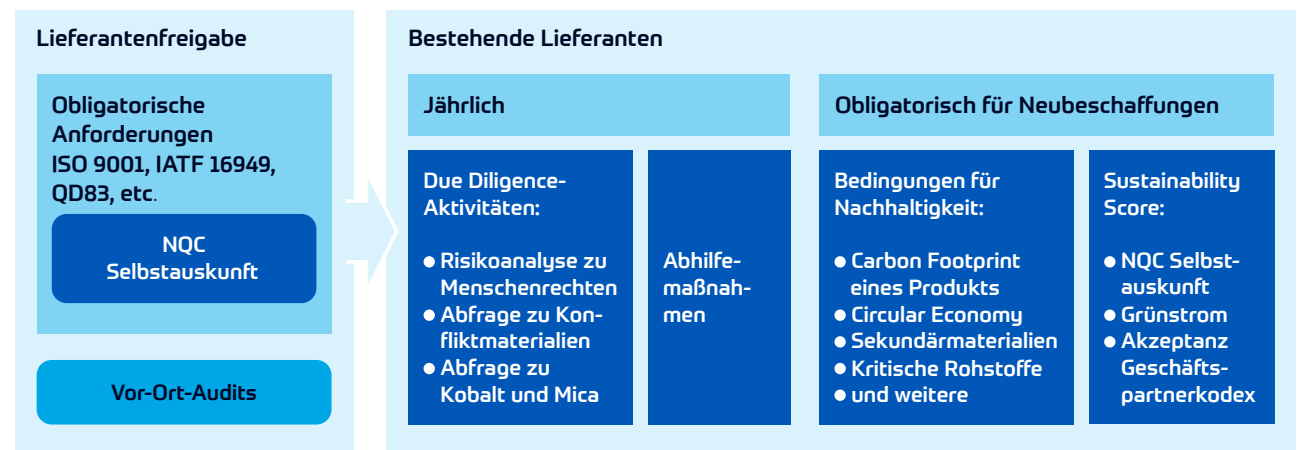
werten: dem Grünstromanteil, dem Ergebnis des Fragebogens zur Selbstbewertung und der Akzeptanz des Verhaltenskodex für Geschäftspartner. Lieferanten müssen einen SUS Score von über 65 % erreichen. Liegt der Wert darunter, muss der Lieferant an Verbesserungsmaßnahmen arbeiten, um den Mindestwert zu erreichen. Zudem haben wir zu jedem Thema Mindestanforderungen definiert, die unsere Lieferanten erfüllen müssen. Für das Thema Social Compliance beispielsweise möchten wir damit potenzielle negative Auswirkungen und Menschenrechtsverletzungen minimieren, indem wir präventive Maßnahmen ergreifen. Der SUS Score dient ZF somit als Grundlage, um verantwortungsvolles Handeln von Lieferanten sichtbar zu machen und Anreize für nachhaltige Verbesserungen zu schaffen.

Prävention und Überwachung

ZF hat ein Integrity Management für Geschäftspartner implementiert, das uns dabei unterstützt, potenzielle Compliance- und ethische Risiken zu identifizieren und zu minimieren. Wir führen regelmäßig Audits bei Lieferanten durch, um die Einhaltung der Richtlinien und Standards von ZF sicherzustellen. Zusätzlich zu den Audits finden Schulungen für die Lieferanten statt, damit diese die Anforderungen von ZF kennen und erfüllen können. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt [Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens](#).

Grundlage ist ein Arbeitsablauf, der es ermöglicht, risikobasierte Due Diligence für ZF-Geschäftspartner effizient, detailliert und dokumentiert umzusetzen. Außerdem ermöglicht das System eine permanente

G. 12 Lieferantenfreigabe und Beschaffung von Produktionsmaterial



Geschäftspartnerkodex

Überwachung und soll eine klare Definition interner Rollen und Zuständigkeiten bereitstellen. Weiterhin deckt das Business Partner Integrity Management System Risikobereiche wie Geldwäschebekämpfung, Anti-Bestechung/-Korruption, Menschenrechte, personenbezogene Sicherheit, Kartellrecht oder Sanktionen umfassend ab.

Wir bieten zudem die Möglichkeit, Verstöße gegen Arbeitsrechte und andere Probleme über die ZF Trustline zu melden, ohne Vergeltungsmaßnahmen befürchten zu müssen.

Ergänzend zu diesem Ansatz arbeiten wir mit unterschiedlichen Stakeholdern zusammen, darunter NGOs und zivilgesellschaftliche Organisationen, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen, staatliche Stellen und Behörden, Multi-Stakeholder-Initiativen, Beschäftigte, Zulieferer und Geschäftspartner, um unsere Praktiken kontinuierlich zu verbessern und aufkommende Risiken frühzeitig anzugehen. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt [Branchendialog und -initiativen](#).

12.5 VERHINDERUNG UND AUFDECKUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG

ZF verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Prävention, Aufdeckung, Untersuchung und Verfolgung von Korruption und Bestechung. Dabei setzen wir auf ein robustes CMS, das sowohl interne Prozesse als auch externe Anforderungen berücksichtigt. Ziel ist es, ein ethisches und rechtmäßiges Geschäftsumfeld zu gewährleisten und das Vertrauen unserer Stakeholder zu stärken.

Ein Schwerpunkt unseres CMS liegt auf der Prävention und Untersuchung von möglichen Verstößen in den Bereichen Korruption und Bestechung, einschließlich der Handhabung von Geschenken und Bewirtung. Es basiert auf den internen Richtlinien „Corporate Compliance“ sowie „Kartellrecht und Umgang mit Wettbewerbern“, die verbindliche Verhaltensstandards, Prüfprozesse und Schulungsmaßnahmen zur Sicherstellung rechtskonformen Handelns definieren. Zentraler Bestandteil unseres CMS ist unser konzernweites Hinweisgeberportal (ZF Trustline), das allen Beschäftigten, Geschäftspartnern und Dritten die Möglichkeit bietet, Verstöße anonym und sicher zu melden. Wir nehmen Hinweise zum Thema Korruption und Bestechung ernst und verfolgen diese im Rahmen unseres CMS. Die eingehenden Hinweise werden durch qualifiziertes Personal geprüft und gemäß festgelegten Prozessen weiterverfolgt. Die Untersuchung erfolgt unabhängig und objektiv, wobei relevante Fälle an interne Gremien und Aufsichtsorgane berichtet werden. Zu ihnen zählen der Vorstand, der Chief Compliance Officer und der Leiter Compliance Prävention sowie der Leiter Compliance Investigation. Die Untersuchungsbeauftragten aus dem Case Management und der Compliance Investigation sind organisatorisch und funktional klar von der in die Vorfalldmeldung involvierten Managementkette getrennt. Dies stellt sicher, dass

die Untersuchung von Compliance-Vorfällen unabhängig, objektiv und unbeeinflusst erfolgt.

Im Rahmen der Trainings zu unserem CMS führen wir regelmäßig auch eine Onlineschulung zur Prävention von Korruption, Bestechung und Betrug durch. Die Teilnahme an dieser Schulung, wie auch an allen anderen Compliance-Schulungen, ist für alle verantwortlichen Führungspersonen verpflichtend.

Besonders risikobehaftete Abteilungen mit Kontakt zu Dritten (zum Beispiel Einkauf, Vertrieb, M&A und Public Affairs) werden darüber hinaus regelmäßig zum Thema Bestechung und Bestechlichkeit sowie im Umgang mit den bestehenden Compliance-Tools zur Meldung möglicher Verstöße geschult. Unser Schulungsprogramm folgt einem risikobasierten Ansatz zur Abdeckung der relevanten Funktionen.

Vorfälle in Bezug auf Korruption und Bestechung

Um die Wirksamkeit und Leistung unserer Compliance-Maßnahmen nachzuverfolgen, dokumentieren wir diese fortlaufend und veröffentlichen im Folgenden zentrale Kennzahlen dazu.

Im Berichtszeitraum sind 39 (2024: 28) relevante Meldungen eingegangen. Es wurden daraufhin 42 (2024: 29) neue Compliance-Untersuchungen eingeleitet. Im Berichtszeitraum wurden 31 Untersuchungen, einschließlich laufender Vorgänge aus Vorjahren, abgeschlossen (2024: 37). Insgesamt bestätigten sich die Sachverhalte aus abgeschlossenen Untersuchungen in elf Fällen (2024: 19). Maßnahmen, wie Kündigungen oder Abmahnungen und Prozessverbesserungen, haben wir abgeleitet und umgesetzt. ZF wurde im Berichtszeitraum und in den beiden Vorjahren nicht für Verstöße gegen Korruptions- und Bestechungsvorschriften verurteilt.

Compliance-relevante Meldungen ¹⁾

	2025	2024	2023
Betrug	15	12	12
Bestechung/Korruption	13	5	4
Interessenkonflikte	7	8	10
Sonstige	4	3	6
Gesamt	39	28	32

1) Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund einer neuen Reporting-Logik angepasst und enthalten nun nur noch Fälle mit Compliance-Untersuchung.

Um Verstöße gegen Verfahrensvorschriften und Standards zur Korruptions- und Bestechungsprävention konsequent zu adressieren, setzen wir auf unser etabliertes Hinweisgebersystem, das Beratungsangebot durch den ComplianceHelpdesk sowie für unsere Belegschaft auf verpflichtende Schulungen zu den Themen Korruption und Bestechung.

Um Abhilfe für Personen oder Gruppen zu schaffen, die durch tatsächliche wesentliche Auswirkungen infolge von Verstößen gegen Compliance- oder Korruptionsvorschriften geschädigt wurden, führen wir konsequent ein umfassendes Lieferantenscreening durch. Geschäftspartner, die dabei auffällig werden, etwa durch negative Ergebnisse im Screening oder einen Abgleich mit Sanktionslisten, werden unmittelbar gesperrt.

12.6 POLITISCHE EINFLUSSNAHME UND LOBBYTÄTIGKEITEN

Die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft erfordert gemeinschaftliche Anstrengungen und Kooperationen. Als global agierendes Unternehmen ist die Vertretung unserer Interessen in Branchenverbänden und die Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern daher von großer Bedeutung. Zuständig für unsere Interessenvertretung ist unsere Abteilung für Außenbeziehungen, die unsere nationalen und internationalen Beziehungen pflegt. Er stimmt sich dabei eng mit dem Vorstand ab.

Die wichtigsten Themen unserer politischen Kommunikation im Berichtszeitraum betrafen verschiedene Gesetzesvorschläge auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. Im Fokus stehen für uns vor allem Unternehmens- und industriepolitische Themen in den Bereichen Klimaschutz, Wettbewerb, Handel, aber auch Energie, Nachhaltigkeit, Verkehr und Digitalisierung. Daher haben wir uns unter anderem mit folgenden Regularien beschäftigt:

- EU Green Deal
- Überarbeitung der CO₂-Flottenziele für Pkw, leichte und schwere Nutzfahrzeuge
- Typpergenehmigungsverordnung (UN ECE & EU)
- EU Data Act
- EU Cyber Resilience Act
- EU AI Act
- Corporate Sustainability Reporting Directive
- Corporate Sustainability Due Diligence Directive
- ESRS-Standards
- Omnibus I
- EU Green Claims Directive
- Corporate Fleets
- Rechtsrahmen für Erneuerbare Energien
- Altfahrzeugeverordnung
- Net-Zero Industry Act

- Besteuerung von Firmenwagen in Deutschland
- Kraftstoffverbrauchs- und Emissionsnormen in den USA
- EU-Taxonomie
- Eurovignette
- Environmental-Protection-Agency-Standards für Treibhausgasemissionen (Light, Medium and Heavy-Duty Vehicles)
- California Air Resources Board (CARB)
- Advanced Clean Cars II (ACCII)
- Advanced Clean Trucks (ACT)
- Advanced Clean Fleets (ACF)

Transparenz in unserer Interessenvertretung

Transparenz gehört zu unseren Unternehmenswerten. Daher informieren wir im Lobbyregister des Deutschen Bundestages sowie im Transparenzregister der Europäischen Kommission über Art und Umfang unserer jeweiligen Interessenwahrnehmung. ZF ist im EU-Transparenzregister unter der Identifikationsnummer 194094423131-36 und im Lobbyregister des Deutschen Bundestages unter der Registernummer R001500 gelistet.

Friedrichshafen, den 12. März 2026

ZF Friedrichshafen AG
Der Vorstand

13 ESRS-Index

Der ESRS-Index enthält die Offenlegungspflichten, die ZF basierend auf den Ergebnissen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse (DMA) bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts angewendet hat.

Code	Titel	Abschnitt
Allgemeine Angaben		
ESRS 2 BP-1	Allgemeine Grundlagen für die Erstellung der Nachhaltigkeitserklärung	1.1 Grundlagen
ESRS 2 BP-2	Angaben im Zusammenhang mit konkreten Umständen	1.1 Grundlagen
ESRS 2 GOV-1	Die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 GOV-2	Informationen und Nachhaltigkeitsaspekte, mit denen sich die Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane befassen	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 GOV-3	Einbeziehung der nachhaltigkeitsbezogenen Leistung in Anreizsysteme	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 GOV-4	Erklärung zur Sorgfaltspflicht	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 GOV-5	Risikomanagement und interne Kontrollen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 SBM-1	Strategie, Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 SBM-2, ESRS S1 SBM-2, ESRS S2 SBM-2, ESRS S3 SBM-2, ESRS S4 SBM-2	Interessen und Standpunkte der Interessenträger	1.2 Strategie und Organisation
ESRS 2 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	1.3 Wesentlichkeitsanalyse
ESRS 2 IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	1.3 Wesentlichkeitsanalyse
ESRS 2 IRO-2	In ESRS enthaltene, von der Nachhaltigkeitserklärung des Unternehmens abgedeckte Angabepflichten	1.4 Vom Nachhaltigkeitsbericht abgedeckte ESRS-Angabepflichten
ESRS E1 GOV-3	Einbeziehung nachhaltigkeitsbezogener Leistungen in Anreizsysteme	1.2 Strategie und Organisation

Code	Titel	Abschnitt
Klimawandel		
ESRS E1-1	Übergangsplan für den Klimaschutz	2.3 Übergangsplan für den Klimaschutz
ESRS E1 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	2.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Klimawandel
ESRS E1 IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	2.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Klimawandel
ESRS E1-2	Konzepte im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel	2.4 Konzepte im Zusammenhang mit Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel
ESRS E1-3	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimastrategien	2.5 Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimastrategien
ESRS E1-4	Ziele im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel	2.2 Ziele
ESRS E1-5	Energieverbrauch und Energiemix	2.6 Kennzahlen
ESRS E1-6	THG-Bruttoemissionen der Kategorien Scope 1, 2 und 3 sowie THG-Gesamtemissionen	2.6 Kennzahlen
Umweltverschmutzung		
ESRS E2 IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	3.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung
ESRS E2-1	Konzepte im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung	3.3 Konzepte im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung
ESRS E2-2	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung	3.4 Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung
ESRS E2-3	Ziele im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung	3.2 Ziele
ESRS E2-4	Luft-, Wasser- und Bodenverschmutzung	3.4 Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung
Wasser- und Meeresressourcen		
ESRS E3 IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	4.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen
ESRS E3-1	Konzepte im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen	4.3 Konzepte im Zusammenhang mit Wasser und Meeresressourcen
ESRS E3-2	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen	4.4 Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Wasser und Meeresressourcen

Code	Titel	Abschnitt
ESRS E3-3	Ziele im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen	4.2 Ziele
ESRS E3-4	Wasserverbrauch	4.5 Kennzahlen
Biologische Vielfalt und Ökosysteme		
ESRS E4-1	Übergangsplan und Berücksichtigung von biologischer Vielfalt und Ökosystemen in Strategie und Geschäftsmodell	5.3 Übergangsplan für die Stärkung der biologischen Vielfalt und Ökosysteme
ESRS E4 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	5.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen
ESRS E4 IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	5.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen
ESRS E4-2	Konzepte im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen	5.4 Konzepte im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen
ESRS E4-3	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen	5.5 Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen
ESRS E4-4	Ziele im Zusammenhang mit biologischer Vielfalt und Ökosystemen	5.2 Ziele
Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft		
ESRS E5 IRO-1	Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen	6.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
ESRS E5-1	Konzepte im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	6.3 Konzepte im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
ESRS E5-2	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	6.4 Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
ESRS E5-3	Ziele im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	6.2 Ziele
ESRS E5-4	Ressourcenzuflüsse	6.5 Kennzahlen
ESRS E5-5	Ressourcenabflüsse	6.5 Kennzahlen

Code	Titel	Abschnitt
Arbeitskräfte des Unternehmens		
ESRS S1 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	8.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-1	Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-2	Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte des Unternehmens und von Arbeitnehmervertretern in Bezug auf Auswirkungen	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-3	Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte des Unternehmens Bedenken äußern können	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen auf die Arbeitskräfte des Unternehmens und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	8.2 Ziele
ESRS S1-6	Merkmale der Arbeitskräfte des Unternehmens	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-7	Merkmale der Fremdarbeitskräfte des Unternehmens	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-8	Tarifvertragliche Abdeckung und sozialer Dialog	8.3 Konzepte im Zusammenhang mit den Arbeitskräften des Unternehmens
ESRS S1-9	Diversitätskennzahlen	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-10	Angemessene Entlohnung	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-11	Soziale Absicherung	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-12	Menschen mit Behinderungen	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-13	Kennzahlen für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-14	Kennzahlen zu Gesundheitsschutz und Sicherheit	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-15	Kennzahlen für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-16	Vergütungskennzahlen (Verdienstunterschiede und Gesamtvergütung)	8.4 Kennzahlen
ESRS S1-17	Vorfälle, Beschwerden und schwerwiegende Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten	8.4 Kennzahlen

Code	Titel	Abschnitt
Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette		
ESRS S2-1	Konzepte im Zusammenhang mit Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette	9.3 Konzepte im Zusammenhang mit Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette
ESRS S2 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	9.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette
ESRS S2-2	Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette in Bezug auf Auswirkungen	9.4 Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette in Bezug auf Auswirkungen
ESRS S2-3	Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette Bedenken äußern können	9.4 Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette in Bezug auf Auswirkungen
ESRS S2-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen auf betroffene Gemeinschaften und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit betroffenen Gemeinschaften sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen	9.5 Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette Bedenken äußern können
ESRS S2-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	9.2 Ziele
Betroffene Gemeinschaften		
ESRS S3 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	10.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit betroffenen Gemeinschaften
ESRS S3-1	Konzepte im Zusammenhang mit betroffenen Gemeinschaften	10.3 Konzepte im Zusammenhang mit betroffenen Gemeinschaften
ESRS S3-2	Verfahren zur Einbeziehung betroffener Gemeinschaften in Bezug auf Auswirkungen	10.4 Verfahren zur Einbeziehung betroffener Gemeinschaften in Bezug auf Auswirkungen
ESRS S3-3	Verfahren zur Behebung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die betroffene Gemeinschaften Bedenken äußern können	10.5 Verfahren zur Behebung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die betroffene Gemeinschaften Bedenken äußern können
ESRS S3-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen auf betroffene Gemeinschaften und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit betroffenen Gemeinschaften sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen	10.6 Maßnahmen zur Bewältigung wesentlicher Auswirkungen auf betroffene Gemeinschaften
ESRS S3-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	10.2 Ziele

Code	Titel	Abschnitt
Verbraucher und Endnutzer		
ESRS S4 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell	11.1 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Verbrauchern und Endnutzern
ESRS S4-1	Konzepte im Zusammenhang mit Verbrauchern und Endnutzern	11.3 Konzepte im Zusammenhang mit Verbrauchern und Endnutzern
ESRS S4-2	Verfahren zur Einbeziehung von Verbrauchern und Endnutzern in Bezug auf Auswirkungen	11.4 Verfahren zur Einbeziehung von Verbrauchern und Endnutzern in Bezug auf Auswirkungen
ESRS S4-3	Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die Verbraucher und Endnutzer Bedenken äußern können	11.5 Verfahren zur Verbesserung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die Verbraucher und Endnutzer Bedenken äußern können
ESRS S4-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen auf Verbraucher und Endnutzer und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit Verbrauchern und Endnutzern sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen	11.6 Maßnahmen im Zusammenhang mit Kunden zur Förderung von Produktqualität und -sicherheit
ESRS S4-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	11.2 Ziele
Unternehmensführung		
ESRS G1-1	Unternehmenskultur und Konzepte für die Unternehmensführung	12.3 Konzepte im Zusammenhang mit Unternehmenskultur und Corporate Governance
ESRS G1-2	Management der Beziehungen zu Lieferanten	12.4 Management der Lieferantenbeziehungen
ESRS G1-3	Verhinderung und Aufdeckung von Korruption und Bestechung	12.5 Verhinderung und Aufdeckung von Korruption und Bestechung
ESRS G1-4	Korruptions- oder Bestechungsfälle	12.5 Verhinderung und Aufdeckung von Korruption und Bestechung
ESRS G1-5	Politische Einflussnahme und Lobbytätigkeiten	12.6 Politische Einflussnahme und Lobbytätigkeiten



Konzernabschluss

Inhalt des Konzernabschlusses

- 141** — Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 142** — Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 143** — Konzernbilanz
- 144** — Konzern-Kapitalflussrechnung
- 145** — Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals
- 146** — Konzernanhang

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2025

in Mio. €	Anhang	2025	2024 (angepasst)
Umsatzerlöse	1	38.810	41.377
Kosten der umgesetzten Leistung ¹⁾	2/9	33.261	34.887
Bruttoergebnis vom Umsatz¹⁾		5.549	6.490
Forschungs- und Entwicklungskosten	9	2.902	2.958
Vertriebskosten	9	1.796	1.805
Verwaltungskosten	9	1.693	1.715
Sonstige betriebliche Erträge	3	1.138	916
Sonstige betriebliche Aufwendungen	4	1.382	927
Ergebnis aus At-Equity-Beteiligungen	5	-6	167
Sonstiges Beteiligungsergebnis	5	2	2
EBIT¹⁾		-1.090	170
Finanzerträge	6	874	968
Finanzaufwendungen	7	1.623	1.774
Ergebnis vor Steuern¹⁾		-1.839	-636
Ertragsteuern	8	308	423
Ergebnis nach Steuern¹⁾		-2.147	-1.059
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG ¹⁾		-2.272	-1.192
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss		125	133

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2025

in Mio. €	Anhang	2025	2024 (angepasst)
Ergebnis nach Steuern¹⁾		-2.147	-1.059
Posten, die zukünftig in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Unterschied aus der Währungsumrechnung			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne (+) / Verluste (-) ¹⁾		- 1.201	392
Ergebniswirksame Umbuchungen		7	7
Marktbewertung Cashflow Hedges			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne (+) / Verluste (-)		150	- 59
Ergebniswirksame Umbuchungen		- 50	- 78
Ertragsteuern		- 37	37
		-1.131	299
Posten, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Gewinne (+) / Verluste (-) aus Eigenkapitalinstrumenten		24	- 30
Versicherungsmathematische Gewinne (+) / Verluste (-) aus Pensionsverpflichtungen		582	424
Ertragsteuern		7	- 14
		613	380
Sonstiges Ergebnis nach Steuern¹⁾	25	- 518	679
Gesamtergebnis¹⁾		-2.665	-380
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG ¹⁾		- 2.730	- 533
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss		65	153

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Konzernbilanz

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG ZUM 31. DEZEMBER 2025

Aktiva		31.12.2025	31.12.2024 (angepasst)	Passiva		31.12.2025	31.12.2024 (angepasst)
in Mio. €	Anhang			in Mio. €	Anhang		
Kurzfristige Vermögenswerte				Kurzfristige Schulden			
Flüssige Mittel		2.790	3.372	Finanzielle Schulden	20	832	3.320
Finanzielle Vermögenswerte	10	436	1.419	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹⁾		5.456	5.682
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11	4.520	4.768	Vertragsverbindlichkeiten	21	1.613	1.653
Vertragsvermögenswerte	12	326	537	Sonstige Verbindlichkeiten	22	1.836	1.757
Sonstige Vermögenswerte ¹⁾	13	1.304	868	Ertragsteuerrückstellungen		305	519
Ertragsteuerforderungen		49	96	Sonstige Rückstellungen	23	1.862	1.091
Vorräte	14	4.998	5.532			11.904	14.022
		14.423	16.592	Langfristige Schulden			
Langfristige Vermögenswerte				Finanzielle Schulden			
Finanzielle Vermögenswerte	10	797	707		20	12.699	11.846
At-Equity-Beteiligungen	15	385	436	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		7	11
Vertragsvermögenswerte	12	595	458	Vertragsverbindlichkeiten	21	571	684
Sonstige Vermögenswerte	13	192	182	Sonstige Verbindlichkeiten	22	176	212
Immaterielle Vermögenswerte	16	9.877	10.884	Rückstellungen für Pensionen	24	2.900	3.509
Sachanlagevermögen	17	8.296	9.216	Sonstige Rückstellungen	23	1.886	1.103
Latente Steuern	8	613	817	Latente Steuern	8	359	477
		20.755	22.700			18.598	17.842
				Eigenkapital			
				Gezeichnetes Kapital	25	500	500
				Kapitalrücklage	25	386	386
				Gewinnrücklagen ¹⁾	25	3.220	5.931
				Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG¹⁾			
						4.106	6.817
				Anteile ohne beherrschenden Einfluss		570	611
					25	4.676	7.428
		35.178	39.292			35.178	39.292

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Konzern-Kapitalflussrechnung

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2025

in Mio. €	Anhang	2025	2024 (angepasst)
Ergebnis vor Steuern ¹⁾		- 1.839	- 636
Abschreibungen/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		2.862	2.544
Ergebnis aus Erst-/Entkonsolidierung		14	- 208
Beteiligungs- und Finanzergebnis		753	637
Ergebnis aus Anlageabgängen		3	- 9
Sonstige zahlungsunwirksame Veränderungen		0	21
Ertragsteuerzahlungen		- 500	- 770
Erfolgswirksame Veränderung der langfristigen Rückstellungen		954	332
Abnahme (+) / Zunahme (-) der Vorräte		299	- 237
Abnahme (+) / Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		- 68	642
Abnahme (+) / Zunahme (-) der sonstige Aktiva ¹⁾		- 471	- 182
Abnahme (-) / Zunahme (+) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹⁾		46	- 523
Abnahme (-) / Zunahme (+) der sonstiger Schulden		458	110
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		2.511	1.721
Auszahlungen für Investitionen in			
Immaterielle Vermögenswerte		- 50	- 64
Sachanlagen		- 1.536	- 2.028
At-Equity-Beteiligungen und sonstige Beteiligungsunternehmen		- 4	- 17
Finanzforderungen		- 301	- 1.241
Wertpapiere		- 208	- 98
Einzahlungen aus Abgängen von			
Immateriellen Vermögenswerten		1	4
Sachanlagen		67	62
At-Equity-Beteiligungen und sonstigen Beteiligungsunternehmen		34	9

in Mio. €	Anhang	2025	2024 (angepasst)
Finanzforderungen		1.246	106
Wertpapieren		49	120
Zahlungsmittelzufluss aus dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen und Geschäftsbereichen	28	26	278
Zahlungsmittelabfluss aus dem Kauf von konsolidierten Unternehmen	28	- 50	- 7
Erhaltene Dividenden		11	9
Erhaltene Zinsen		246	189
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		- 469	- 2.678
Auszahlungen von Dividenden an Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		- 41	- 41
Auszahlungen von Dividenden an die Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		- 117	- 127
Verkauf von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		80	358
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzschulden	29	- 4.655	- 2.329
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzschulden	29	3.142	3.549
Gezahlte Zinsen und Transaktionskosten		- 850	- 735
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		- 2.441	675
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds		- 399	- 282
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres		3.372	3.637
Änderungen des Finanzmittelfonds aus Konsolidierungskreisveränderungen		0	- 9
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds		- 183	26
Finanzmittelfonds zum Stichtag	27	2.790	3.372

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2025

in Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen				Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	Anteile ohne beherrschenden Einfluss	Konzern-Eigenkapital	
			Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Eigenkapital-instrumente	Markt-bewertung Cashflow Hedges				Versicherungs-mathematische Gewinne und Verluste
01.01.2024	500	386	7.459	-466	0	92	-805	7.166	553	7.719
Änderungen aufgrund von Fehlerkorrekturen ¹⁾			-73	6				-67		-67
01.01.2024 (angepasst)	500	386	7.386	-460	0	92	-805	7.099	553	7.652
Ergebnis nach Steuern ¹⁾			-1.192					-1.192	133	-1.059
Sonstiges Ergebnis nach Steuern ¹⁾				410	-33	-131	413	659	20	679
Gesamtergebnis¹⁾	0	0	-1.192	410	-33	-131	413	-533	153	-380
Veränderung des Konsolidierungskreises			-7					-7	-12	-19
Gewinnausschüttung			-41					-41	-127	-168
Verkauf von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss			253					253	44	297
Sonstige Veränderungen			46					46		46
31.12.2024 (angepasst)	500	386	6.445	-50	-33	-39	-392	6.817	611	7.428
01.01.2025	500	386	6.445	-50	-33	-39	-392	6.817	611	7.428
Ergebnis nach Steuern			-2.272					-2.272	125	-2.147
Sonstiges Ergebnis nach Steuern				-1.160	24	89	589	-458	-60	-518
Gesamtergebnis	0	0	-2.272	-1.160	24	89	589	-2.730	65	-2.665
Gewinnausschüttung			-41					-41	-117	-158
Verkauf von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss			58	2				60	11	71
Sonstige Veränderungen			-18		18			0		0
31.12.2025	500	386	4.172	-1.208	9	50	197	4.106	570	4.676

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Konzernanhang

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG FÜR 2025

GRUNDLAGEN

Konzernstruktur

Die ZF Friedrichshafen AG ist eine Aktiengesellschaft, die zu 93,8 % der Zeppelin-Stiftung und zu 6,2 % der Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung gehört. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in 88046 Friedrichshafen, Deutschland, Löwentaler Straße 20 und ist unter der Nummer HRB 630206 im Handelsregister des Amtsgerichts Ulm eingetragen.

Für weitere Ausführungen zur Konzernstruktur verweisen wir auf den Lagebericht.

Allgemeines

Die Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzern-Gesamtergebnisrechnung, der Konzernbilanz, der Konzern-Kapitalflussrechnung sowie der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung sind im Konzernanhang aufgliedert bzw. erläutert.

Konzernwährung ist der Euro. Soweit nichts anderes vermerkt ist, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio. €) ausgewiesen.

Der Vorstand der ZF Friedrichshafen AG hat den Konzernabschluss am 12. März 2026 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben.

Der zum 31. Dezember 2025 aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht werden im Unternehmensregister bekannt gemacht.

Die Konzernbilanz ist nach Fristigkeiten gegliedert. Bilanzposten werden in lang- und kurzfristige Vermögenswerte bzw. Schulden aufgeteilt, wenn sie eine Restlaufzeit von mehr als einem bzw. bis zu einem Jahr haben.

Vermögenswerte und Schulden, die zu einer als zur Veräußerung gehalten eingestuften Veräußerungsgruppe bzw. zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten gehören, werden getrennt von den übrigen Vermögenswerten und Schulden in der Bilanz ausgewiesen.

Der Ansatz der Vermögenswerte und Schulden erfolgt nach dem Anschaffungskostenprinzip. Davon ausgenommen sind derivative Finanzinstrumente, Planvermögen, Wertpapiere und Anteile an Beteiligungsunternehmen, die zum beizulegenden Zeitwert angesetzt sind.

Korrekturen nach IAS 8

Unser konzernweit implementiertes internes Kontrollsystem hat im Berichtsjahr im Zuge der kontinuierlichen Analyse auf Unregelmäßigkeiten in einer unserer Einheiten in Nordamerika Sachverhalte identifiziert, die Hinweise darauf gegeben haben, dass eine nicht angemessene Bilanzierung erfolgte. Unverzüglich wurde seitens des Vorstands eine umfassende Untersuchung einschließlich externer Unterstützung eingeleitet. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sonstige Vermögenswerte überbewertet, die Verbindlichkeiten aus Lieferungen aus Leistungen unterbewertet sowie die Materialaufwendungen in den Kosten der umgesetzten Leistung zu niedrig ausgewiesen waren.

Entsprechend den Vorgaben des IAS 8 ergab sich die Notwendigkeit einer retrospektiven Anpassung. In den nachfolgenden Tabellen werden die Veränderungen der Vorjahreswerte dargestellt. Auf die Darstellung der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2024 im Konzernabschluss wurde aus Gründen der Wesentlichkeit und Übersichtlichkeit verzichtet.



Die nachstehende Tabelle fasst die Auswirkungen auf die Konzernbilanz zusammen:

in Mio. €	01.01.2024			31.12.2024		
	Berichtet	Anpassungen	Angepasst	Berichtet	Anpassungen	Angepasst
Sonstige Vermögenswerte (kurzfristig)	788	-5	783	886	-18	868
Sonstiges	38.382	0	38.382	38.424	0	38.424
Summe Vermögenswerte	39.170	-5	39.165	39.310	-18	39.292
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	6.628	62	6.690	5.596	86	5.682
Sonstiges	24.823	0	24.823	26.182	0	26.182
Summe Schulden	31.451	62	31.513	31.778	86	31.864
Gewinnrücklagen	6.280	-67	6.213	6.035	-104	5.931
Sonstiges	1.439	0	1.439	1.497	0	1.497
Eigenkapital	7.719	-67	7.652	7.532	-104	7.428
Summe Schulden und Eigenkapital	39.170	-5	39.165	39.310	-18	39.292

Aus den Bilanzkorrekturen ergeben sich folgende Änderungen in der Konzern-Kapitalflussrechnung:

in Mio. €	2024		
	Berichtet	Anpassungen	Angepasst
Ergebnis vor Steuern	-597	-39	-636
Abnahme (+) / Zunahme (-) der sonstige Aktiva	-196	14	-182
Abnahme (-) / Zunahme (+) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-548	25	-523
Sonstiges	3.062	0	3.062
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.721	0	1.721

Die Änderungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und der Konzern-Gesamtergebnisrechnung sind in folgender Tabelle dargestellt:

in Mio. €	2024		
	Berichtet	Anpassungen	Angepasst
Kosten der umgesetzten Leistung	34.848	39	34.887
Sonstiges	-35.868	0	-35.868
Ergebnis nach Steuern	-1.020	-39	-1.059
Unterschied aus der Währungsumrechnung: In der laufenden Periode entstandene Gewinne (+) / Verluste (-)	390	2	392
Sonstiges Ergebnis: Sonstiges	287	0	287
Gesamtergebnis	-343	-37	-380



Anwendung der IFRS Accounting Standards

Die ZF Friedrichshafen AG macht als nicht kapitalmarktorientiertes Unternehmen von dem Wahlrecht nach § 315e Abs. 3 HGB Gebrauch, den Konzernabschluss nach IFRS Accounting Standards aufzustellen.

Der Konzernabschluss steht im Einklang mit den am Abschlussstichtag gültigen IFRS Accounting Standards und Interpretationen des International Accounting Standards Board (IASB), London, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 3 i. V. m. Abs. 1 HGB anzuwendenden Vorschriften. Die folgende erstmalig im Geschäftsjahr 2025 anzuwendende Änderung führt zu keiner wesentlichen Änderung der Bilanzierung im ZF-Konzern:

- Änderungen an IAS 21 „Mangel an Umtauschbarkeit“

Vom IASB wurden weitere Standards und Interpretationen verabschiedet bzw. überarbeitet, die von ZF im Geschäftsjahr 2025 noch nicht umgesetzt wurden, da sie entweder noch nicht zwingend anzuwenden waren oder von der Europäischen Union noch nicht in europäisches Recht übernommen wurden. ZF wird diese Standards bzw. Standardänderungen nicht vorzeitig anwenden.

Standard/ Interpretation	Titel	Anwendungsbeginn gemäß IFRS	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
Diverse	Verbesserung der International Financial Reporting Standards – Volume 11	01.01.2026	Ja	Keine
IFRS 9 und IFRS 7	Änderungen an IFRS 9 und IFRS 7 „Verträge mit Bezug auf naturabhängige Elektrizität“	01.01.2026	Ja	Keine
IFRS 9 und IFRS 7	Änderungen an IFRS 9 und IFRS 7 „Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten“	01.01.2026	Ja	Zusätzliche Anhangsangaben
IFRS 18	Darstellungen und Angaben im Abschluss	01.01.2027	Ja	In Prüfung
IFRS 19	Tochterunternehmen ohne öffentliche Rechenschaftspflicht: Angaben	01.01.2027	Nein	Keine
IAS 21	Änderungen an IAS 21 „Auswirkungen von Wechselkursänderungen“ (Umrechnung in hochinflationäre Darstellungswährungen)	01.01.2027	Nein	Keine



Die Änderungen an IFRS 9 und IFRS 7 „Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten“ führen zu einer Klarstellung des Zeitpunkts des Ansatzes und der Ausbuchung von bestimmten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, mit einer neuen Ausnahme für finanzielle Verbindlichkeiten, die über ein elektronisches Zahlungssystem abgewickelt werden. Zudem werden die Anwendungsleitlinien zur Beurteilung, ob ein finanzieller Vermögenswert vorliegt, konkretisiert und weitere Anhangsangaben eingeführt. Insbesondere diese Änderungen können zu zusätzlichen Angaben im Konzernanhang führen.

IFRS 18 „Darstellung und Angaben im Abschluss“ wird IAS 1 „Darstellung des Abschlusses“ ersetzen. Der Standard sieht verbindliche Zwischensummen und eine einheitliche Kategorisierung sämtlicher Erträge und Aufwendungen in operative, investive und finanzielle Tätigkeiten sowie in Ertragsteuern und aufgegebene Geschäftsbereiche vor. Zudem ist der Goodwill separat in der Bilanz auszuweisen, es sind unternehmensindividuelle Leistungskennzahlen im Anhang anzugeben und es werden begrenzte Änderungen an IAS 7 „Kapitalflussrechnung“ vorgenommen. Die Auswirkungen aus der Erstanwendung des IFRS 18 auf den Konzernabschluss werden derzeit analysiert. Aktuell werden folgende Änderungen erwartet:

- Zinserträge, Dividenden und das Ergebnis von assoziierten Unternehmen oder Joint Ventures werden in der Investitionskategorie erfasst.
- Zinsaufwendungen aus Schuldinstrumenten oder Leasingverbindlichkeiten sowie das Netto-Zinsergebnis aus Pensionsverpflichtungen und Planvermögen werden in der Finanzierungskategorie erfasst.
- Fremdwährungsdifferenzen werden in derjenigen Kategorie ausgewiesen, in der auch die zugehörigen Erträge und Aufwendungen enthalten sind, aus denen die Fremdwährungsdifferenzen entstehen.
- Gewinne und Verluste aus Derivaten sind grundsätzlich derselben Kategorie zuzuordnen wie Erträge und Aufwendungen, die sich aus dem gesicherten Risiko ergeben.

Bei den übrigen Änderungen geht der Konzern derzeit nicht davon aus, dass die neuen oder geänderten Standards in der aktuellen Form einen wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Abschlüsse haben werden.

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss wurden neben der ZF Friedrichshafen AG 52 inländische und 287 ausländische Tochterunternehmen einbezogen, die von der ZF Friedrichshafen AG beherrscht werden.



Die Zusammensetzung des Konzerns (ohne die ZF Friedrichshafen AG) ergibt sich aus folgender Aufstellung:

	01.01.2025	Erstkonsolidierungen	Rechtliche Veränderungen	Entkonsolidierungen	31.12.2025
Tochterunternehmen	342	5	0	- 8	339
davon Inland	49	3	0	0	52
davon Ausland	293	2	0	- 8	287
Gemeinschaftsunternehmen	5	0	0	0	5
Assoziierte Unternehmen	14	0	0	- 5	9

Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Konsolidierungskreis um drei Gesellschaften verringert. Im Jahr 2025 wurden fünf neu gegründete Gesellschaften erstmalig in den Konsolidierungskreis aufgenommen. Zudem schieden acht Gesellschaften durch Verkauf oder Liquidation aus.

Unternehmensverkäufe

Mit Vertrag vom 23. Dezember 2025 hat ZF eine Vereinbarung über den Verkauf des Geschäftsbereichs Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) an den internationalen Elektronikspezialisten Harman International Industries Inc. getroffen. Die Transaktion wird vorbehaltlich behördlicher Genehmigungen voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Jahres 2026 abgeschlossen. Die Voraussetzungen des IFRS 5 sind zum 31. Dezember 2025 nicht erfüllt, da die verkaufsvorbereitenden Aktivitäten noch nicht abgeschlossen sind.

Unternehmenserwerbe

Mit Kaufvertrag vom 12. November 2024 und dem damit verbundenen Übergang der Beherrschung zum 1. Oktober 2025 wurde die Produktionslinie für die Fertigung von Komponenten für Getrieben und Pumpen der Dumarey Powerglide Strasbourg SAS, Straßburg (Frankreich) – im Folgenden DPS –, im Rahmen eines Asset-Deals erworben. Bezüglich der erworbenen Komponentenproduktion für Getriebe gilt, dass der bisherige Kunde für diese Produkte im Wesentlichen ZF selbst ist und es sich insoweit um eine Internalisierung einer bisher vom Zulieferer DPS betriebenen Produktion handelt.

Der Kaufpreis betrug 110 Mio. € und wurde in bar geleistet. Der auf der Grundlage der vorläufigen Kaufpreisallokation erfasste Geschäfts- oder Firmenwert betrug 94 Mio. €. Die Kaufpreisallokation ist vorläufig, da sich noch Anpassungen bei der Bewertung des Sachanlagevermögens ergeben können. Der aktive Unterschiedsbetrag resultiert insbesondere aus den erworbenen Synergien im Zusammenhang mit der Internalisierung der bisher extern an DPS vergebenen Fertigung sowie aus käuferspezifischen Synergien aus der Sicherung der Lieferkette. Die erworbenen Vermögenswerte der Produktionslinie wurden zum Erwerbszeitpunkt auf der Basis einer vorläufigen Kaufpreisallokation mit folgendem beizulegenden Zeitwert angesetzt:

in Mio. €	
Vorräte	3
Sachanlagevermögen	13
Erworbenes Nettovermögen	16
Kaufpreis	110
Aktiver Unterschiedsbetrag	94



Konsolidierungsgrundsätze

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung werden die neu bewerteten Vermögenswerte und Schulden des Tochterunternehmens sowie Eventualschulden, soweit sie nicht von einem künftigen Ereignis abhängen, mit dem beizulegenden Zeitwert der für die Anteile entrichteten Gegenleistung verrechnet. Bedingte Kaufpreiszahlungen werden mit dem erwarteten Betrag passiviert. Nachträgliche Anpassungen von bedingten Kaufpreiszahlungen werden erfolgswirksam behandelt. Die im Rahmen des Erwerbs angefallenen Nebenkosten werden zum Zeitpunkt ihres Entstehens als Aufwand erfasst.

Ein nach der Kapitalkonsolidierung verbleibender aktivischer Unterschiedsbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert und unter den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden zum Bilanzstichtag im Rahmen eines Impairment-Tests auf ihre Werthaltigkeit überprüft. Eine unterjährige Prüfung wird vorgenommen, sofern Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen. Bei der Kapitalkonsolidierung entstehende negative Unterschiedsbeträge werden erfolgswirksam in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung unter den sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

Soweit im Rahmen des Unternehmenserwerbs nicht alle Anteile erworben werden, können die Anteile ohne beherrschenden Einfluss in Höhe des anteiligen neu bewerteten Nettovermögens oder mit ihrem anteiligen Unternehmensgesamtwert einschließlich des auf sie entfallenden Geschäfts- oder Firmenwerts angesetzt werden. Das Wahlrecht kann für jeden Unternehmenserwerb neu ausgeübt werden. Zum 31. Dezember 2025 werden alle Anteile ohne beherrschenden Einfluss mit dem anteiligen Nettovermögen ausgewiesen.

Bei einem sukzessiven Anteilserwerb werden die bereits bestehenden Anteile an einem bisher nicht konsolidierten Unternehmen mit dem beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung neu bewertet. Die Differenz zum Beteiligungsbuchwert wird erfolgswirksam erfasst.

Der Erwerb von zusätzlichen Anteilen bereits vollkonsolidierter Tochterunternehmen wird als Eigenkapitaltransaktion bilanziert. Dabei wird die Differenz zwischen den Anschaffungskosten der Anteile und dem Buchwert des Anteils ohne beherrschenden Einfluss mit den Gewinnrücklagen verrechnet. Die Effekte von Anteilsveräußerungen, die nicht zum Verlust der Beherrschung eines Tochterunternehmens führen, werden erfolgsneutral erfasst, indem der Veräußerungsgewinn bzw.

-verlust mit den Gewinnrücklagen verrechnet wird und die Anteile ohne beherrschenden Einfluss in Höhe des anteiligen Nettovermögens erhöht werden.

Die Entkonsolidierung von Tochterunternehmen erfolgt zum Zeitpunkt des Verlusts der Beherrschung bzw. zum Zeitpunkt der Liquidation. Das Ergebnis der Entkonsolidierung wird innerhalb der sonstigen betrieblichen Erträge bzw. Aufwendungen ausgewiesen. Verbleibende Anteile werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter den At-Equity-Beteiligungen aktiviert oder als sonstige Beteiligungen nach IFRS 9 bilanziert.

Forderungen, Verbindlichkeiten, Rückstellungen, Erträge und Aufwendungen sowie Ergebnisse zwischen den in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen werden konsolidiert. Konzerninterne Bürgschaften und Garantien werden eliminiert.

Währungsumrechnung

Die Umrechnung der in fremder Währung aufgestellten Jahresabschlüsse der einbezogenen Konzernunternehmen erfolgt auf der Grundlage des Konzepts der funktionalen Währung nach der modifizierten Stichtagskursmethode. Da die Tochtergesellschaften ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben, ist die funktionale Währung grundsätzlich identisch mit der jeweiligen Landeswährung der Gesellschaft. Im Konzernabschluss werden daher die Aufwendungen und Erträge aus Abschlüssen von Tochterunternehmen, die in fremder Währung aufgestellt sind, zum Durchschnittskurs, Vermögenswerte und Schulden zum Stichtagskurs umgerechnet. Der sich aus der Umrechnung des Eigenkapitals zu historischen Kursen ergebende Währungsunterschied sowie die Umrechnungsdifferenzen, die aus der Umrechnung der Gewinn- und Verlustrechnung zum Durchschnittskurs resultieren, werden über das sonstige Ergebnis im Eigenkapital ausgewiesen.

In den Einzelabschlüssen der ZF Friedrichshafen AG und der Tochterunternehmen werden Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten bei der erstmaligen Erfassung mit dem am Transaktionstag gültigen Kurs bewertet. Für die Folgebewertung wird der Bilanzstichtagskurs herangezogen. Währungsgewinne und -verluste aus der Stichtagsbewertung der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden in den sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen berücksichtigt. Währungsgewinne und -verluste, die auf finanzielle Vermögenswerte und Schulden entfallen, werden grundsätzlich in den sonstigen Finanzerträgen und Finanzaufwendungen erfasst. Soweit langfristige Finanzforderungen oder -verbindlichkeiten gegenüber einem ausländischen Geschäftsbetrieb

in fremder Währung bestehen, deren Abwicklung in absehbarer Zeit weder geplant noch wahrscheinlich ist, werden die Umrechnungsdifferenzen im sonstigen Ergebnis erfasst. Eine Umbuchung in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt erst bei Rückzahlung oder Verkauf des ausländischen Geschäftsbetriebs.

Soweit Geschäft- oder Firmenwerte in fremder Währung geführt werden, erfolgt die Umrechnung mit dem Stichtagskurs zum Bilanzstichtag. Die aus der Währungsumrechnung resultierenden Differenzen werden im sonstigen Ergebnis erfasst.

Die für die Währungsumrechnung zugrunde gelegten Wechselkurse mit wesentlichem Einfluss auf den Konzernabschluss haben sich im Verhältnis zu 1 € wie folgt verändert:

	Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024
US-Dollar	1,17500	1,03890	1,12950	1,08293
Britisches Pfund	0,87260	0,82918	0,85660	0,84685
Chinesischer Renminbi	8,22620	7,58330	8,11695	7,78975
Brasilianischer Real	6,43640	6,42530	6,30756	5,82308
Mexikanischer Peso	21,11800	21,55040	21,67718	19,81864

Die Türkei wird als hochinflationare Volkswirtschaft im Sinne des IAS 29 „Rechnungslegung in Hochinflationlandern“ klassifiziert. Die Aktivitäten in der Türkei werden um die Inflationseffekte bereinigt bilanziert und nicht auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erfasst. Für die Türkei wird dabei der Verbraucherpreisindex des Statistikinstituts TURKSTAT verwendet, der am 31. Dezember 2025 bei 3.513,87 (Vj. 2.684,55) lag.

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die Abschlüsse der ZF Friedrichshafen AG sowie der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen werden zum 31. Dezember eines jeden Geschäftsjahres nach konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen aufgestellt.

Aufwands- und Ertragsrealisierung

Umsatzerlöse werden gemäß IFRS 15 zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung über das Produkt bzw. der Dienstleistung durch den Kunden realisiert. Die Beurteilung erfolgt dabei für jede Art von Leistungsversprechen getrennt. Die Höhe des Umsatzes bestimmt sich nach der Vereinbarung im Vertrag. Soweit sich der Kaufpreis auf mehrere Umsatzgeschäfte bezieht, erfolgt eine sachgerechte Aufteilung des Transaktionspreises auf die einzelnen Umsatzgeschäfte.

Umsätze aus dem Verkauf von Produkten und Werkzeugen sowie die Erstattungen von Entwicklungsaufwendungen werden zeitpunktbezogen erfasst, sobald der Eigentumsübergang bzw. Übergang der Verfügungsgewalt auf den Kunden erfolgt ist. Erträge aus Dienstleistungs- und Lizenzverträgen werden in Abhängigkeit von der vertraglichen Gestaltung zeitpunkt- oder zeitraumbezogen realisiert. Die Umsatzerlöse werden abzüglich Skonti, Preisnachlässen, Kundenboni und Rabatten ausgewiesen.

Weiterführende Erläuterungen zur Erlosrealisierung gemäß IFRS 15 finden sich in den Angaben zu Ermessensentscheidungen und Unsicherheiten bei Schätzungen.

In den **Kosten der umgesetzten Leistung** sind die Herstellungskosten der verkauften Erzeugnisse sowie die Einstandskosten der verkauften Handelswaren enthalten. Sie beinhalten neben den direkt zurechenbaren Material- und Fertigungseinzelkosten auch die indirekten, produktionsbezogenen Gemeinkosten einschließlich der Abschreibungen auf die eingesetzten Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte. Die Kosten der umgesetzten Leistung enthalten ferner Aufwendungen aus der Abwertung von Vorräten auf den niedrigeren Nettoverauerungserlos.

Die **Forschungs- und** die nicht aktivierungsfähigen **Entwicklungskosten** werden bei Anfall ergebniswirksam behandelt.

Fremdkapitalkosten werden als Aufwand erfasst.

Zinserträge werden zum Zeitpunkt ihres Entstehens erfolgswirksam erfasst.

Dividendertrage werden mit Entstehung des Rechtsanspruchs auf Zahlung erfasst.

Sicherungsgeschäfte

Derivative Finanzinstrumente werden im ZF-Konzern zu Sicherungszwecken eingesetzt, um Währungs- und Rohstoffpreisrisiken sowie Zinsänderungs- und Kurs-



risiken zu reduzieren. Soweit die Kriterien für das Hedge Accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung als Fair Value Hedge, Cashflow Hedge oder Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb.

Kann kein Hedge Accounting angewendet werden, werden die derivativen Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert bewertet und Zeitwertänderungen im Finanzergebnis erfolgswirksam erfasst.

Der Einsatz von Fair Value Hedges dient der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzposten. Bei Vorliegen der Kriterien werden die Ergebnisse aus der Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente und der dazugehörigen Grundgeschäfte ergebniswirksam gebucht.

Cashflow Hedges werden zur Absicherung gegen Wertänderungsrisiken zukünftiger Cashflows eingesetzt. Bei Marktwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten, die im Rahmen von Cashflow Hedges eingesetzt werden, werden die unrealisierten Gewinne und Verluste in Höhe sowohl des designierten als auch des nicht designierten effektiven Teils zunächst erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis ausgewiesen. Eine Umbuchung in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt zeitgleich mit der Ergebniswirkung des abgesicherten Grundgeschäfts. Der nicht effektive Teil der Marktwertänderungen wird unmittelbar in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Im Falle einer Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb werden die Wertänderungen des designierten Sicherungsinstruments analog zum Grundgeschäft in der Position Unterschied aus der Währungsumrechnung im sonstigen Ergebnis erfasst. Erst bei einer Veräußerung oder Liquidation der Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb wird der kumulierte Währungseffekt des Sicherungsinstruments in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert.

Die Gewinne und Verluste aus Sicherungsgeschäften im Zusammenhang mit der Absicherung operativer Geschäftsvorfälle werden in den sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen oder als Teil der Anschaffungskosten angesetzt. Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die der Absicherung von Zinsänderungs-, Kurs- oder Währungsrisiken bei finanziellen Vermögenswerten oder Schulden dienen, werden im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.

Flüssige Mittel

Unter den flüssigen Mitteln werden Kassenbestände sowie jederzeit verfügbare Bankguthaben und kurzfristige Tagesgeldanlagen ausgewiesen.

Finanzielle Vermögenswerte

Grundsätzlich erfolgt die Klassifizierung der kurz- und langfristigen finanziellen Vermögenswerte nach IFRS 9 entsprechend den drei nachfolgenden Bewertungskategorien:

- zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)
- erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen im sonstigen Ergebnis (FVtOCI) oder
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL)

Das Geschäftsmodell, dem die Steuerung des jeweiligen finanziellen Vermögenswerts zugrunde liegt, und die vertraglichen Zahlungsstrombedingungen der Zahlungsströme eines finanziellen Vermögenswerts bestimmen dessen Einordnung in die jeweilige Bewertungskategorie.

Unterliegt der finanzielle Vermögenswert dem Geschäftsmodell „Halten“ und werden dabei ausschließlich zeitlich festgelegte Zins- und Tilgungszahlungen vereinnahmt, so erfolgt die Klassifizierung zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC). Die erstmalige Bewertung ist zum Fair Value einschließlich Transaktionskosten bzw. bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum Transaktionspreis, die Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten vorzunehmen. Hierunter fallen vor allem bis zur Endfälligkeit gehaltene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Finanzforderungen und flüssige Mittel.

Unterliegt der finanzielle Vermögenswert dem Geschäftsmodell „Halten und Verkaufen“ und werden dabei ausschließlich zeitlich festgelegte Zins- und Tilgungszahlungen vereinnahmt, so erfolgt die Klassifizierung in die Bewertungskategorie erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVtOCI). Im sonstigen Ergebnis erfasste Wertänderungen werden bei Abgang des finanziellen Vermögenswerts – mit Ausnahme von Eigenkapital-Finanzinstrumenten – in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Die erstmalige Bewertung ist zum beizulegenden Zeitwert einschließlich Transaktionskosten, die Folgebewertung zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen. Die Bewertungskategorie kann bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zur Anwendung kommen, soweit diese entweder bis zur Endfälligkeit gehalten werden oder vor der Endfälligkeit verkauft werden.



Zur Vermeidung von bilanz- oder bewertungstechnischen Inkonsistenzen kann ein finanzieller Vermögenswert, der unter eine der beiden zuvor genannten Bewertungskategorien fällt, wahlweise auch als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung klassifiziert werden (FVtPL). Dies kommt derzeit nicht zur Anwendung.

Erfüllt ein finanzieller Vermögenswert die zuvor genannten Bedingungen bezüglich Geschäftsmodell und Zahlungsstrombedingungen nicht, so wird dieser als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL) erfasst. Die erstmalige Bewertung sowie die Folgebewertung sind zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen. In diese Bewertungskategorie fallen unter anderem Wertpapiere, Anteile an Beteiligungsunternehmen, derivative Finanzinstrumente sowie ein Teil der sonstigen Forderungen.

Auch bei dieser Bewertungskategorie besteht unter besonderen Bedingungen die Wahlmöglichkeit einer Klassifizierung als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen im sonstigen Ergebnis (FVtOCI). Für nicht zu Handelszwecken gehaltene Eigenkapitalinstrumente, die beispielsweise aus strategischen Gründen im Portfolio gehalten werden, wendet ZF dieses Wahlrecht an. Danach sind alle zukünftigen Änderungen des beizulegenden Zeitwerts im sonstigen Ergebnis zu erfassen und verbleiben auch nach Abgang des Finanzinstruments im Eigenkapital. Lediglich Dividendenerträge werden erfolgswirksam erfasst.

Finanzinstrumente, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, umfassen im Wesentlichen kurzfristige Forderungen. Wertminderungen auf diese Forderungen werden nach dem vereinfachten Modell der Berücksichtigung erwarteter Verluste (bonitätsbasierte Wertberichtigung) ermittelt. Dabei wird der Ansatz von Verlusten vorgezogen, indem nicht nur bereits eingetretene, sondern zudem auch in Zukunft erwartete Verluste erfasst werden. ZF wendet hierfür ein ratingbasiertes Modell zur Ermittlung der erwarteten Ausfallraten von Forderungen und Vertragsvermögenswerten an. Hierfür werden die Kunden in vier Risikoklassen eingestuft. Die Risikoeinstufung erfolgt über Bonitätskennzahlen, die von der externen Rating-Agentur (Allianz Trade) zur Verfügung gestellt werden und neben vergangenheitsorientierten auch zukunftsgerichtete Informationen beinhalten. Änderungen der Kundenbonität werden in einem regelmäßigen Monitoring-Prozess erfasst. Basis für die Berechnung der pauschalierten bonitätsbasierten Wertberichtigung sind die jeweiligen Bruttoforderungen abzüglich der bonitätsbedingten Einzelwertberichtigungen und der erwarteten Ausfallwahrscheinlichkeit.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente werden in der Regel hinsichtlich eines eventuellen Kreditrisikos nicht näher untersucht.

Eine signifikante Erhöhung des Kreditrisikos wird bei einer Verschlechterung der Risikoklasse angenommen.

Risikoklasse	Risiko	Ausfallwahrscheinlichkeit	Definition der Kategorie
Risikoklasse 1	Geringes Risiko	0,10–0,175 %	Kunden haben ein geringes Ausfallrisiko und eine starke Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.
Risikoklasse 2	Mittleres Risiko	0,375–1,50 %	Kunden haben ein mittleres Ausfallrisiko und eine gute Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.
Risikoklasse 3	Hohes Risiko	3,00–8,25 %	Kunden haben ein erhöhtes Ausfallrisiko und eine ausreichende Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.
Risikoklasse 4	Nicht kreditwürdig/ Insolvent	14,00 %	Kunden haben ein starkes Ausfallrisiko. Es ist damit zu rechnen, dass Kunden den Zahlungsverpflichtungen teilweise nicht oder nicht nachkommen werden.

Die Aktivierung von finanziellen Vermögenswerten erfolgt grundsätzlich zum Erfüllungstag.

Ein finanzieller Vermögenswert wird zum Erfüllungstag ausgebucht, wenn die vertraglichen Rechte auf Mittelzuflüsse aus dem Vermögenswert ausgelaufen oder im Wesentlichen alle Risiken und Chancen übertragen worden sind. Eine Ausbuchung wird vorgenommen, sobald die Uneinbringlichkeit von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Finanzforderungen feststeht.

Verträge über den Kauf oder Verkauf von nichtfinanziellen Posten, die zum Zweck des Empfangs oder der Lieferung der nichtfinanziellen Posten gemäß dem erwarteten Einkaufs-, Verkaufs- oder Nutzungsbedarf von ZF abgeschlossen wurden und zu diesem Zweck weiter gehalten werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich des IFRS 9. Diese Verträge werden stattdessen als schwebende Geschäfte gemäß IAS 37 bilanziert.

Vorräte

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren werden grundsätzlich mit ihren durchschnittlichen Anschaffungskosten unter Beachtung niedrigerer Nettoveräußerungswerte bewertet. Unfertige und fertige Erzeugnisse einschließlich durch Kunden zu erstattender Entwicklungsaufwendungen werden mit den Herstellungskosten unter Beachtung niedrigerer Nettoveräußerungswerte angesetzt. Die Herstellungskosten enthalten alle direkt dem Herstellungsprozess zurechenbare Kosten sowie angemessene Teile der produktionsbezogenen Gemeinkosten. Hierzu gehören die fertigungsbedingten Abschreibungen, anteilige Verwaltungskosten sowie anteilige Aufwendungen des sozialen Bereichs.

Vertragsvermögenswerte

Unter den Vertragsvermögenswerten werden bedingte Kundenforderungen ausgewiesen. Hierunter fallen Entwicklungsaufwendungen, die über den Teilepreis im Rahmen der Serienauslieferung erstattet werden. Diese werden nach Übergang der Entwicklungsresultate an die Kunden aus den Vorräten ausgebucht und als bedingte Kundenforderungen in den Vertragsvermögenswerten erfasst. Weiterhin sind in dieser Position bedingte Forderungen aus Preisvereinbarungen mit Kunden enthalten.

Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen

Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen werden grundsätzlich nach der Equity-Methode mit dem anteiligen Eigenkapital bilanziert. Liegen zum Bilanzstichtag objektive Anhaltspunkte für eine Wertminderung der Anteile vor, wird ein Impairment-Test vorgenommen. Der Anteil des ZF-Konzerns am Periodenergebnis der assoziierten Unternehmen bzw. Gemeinschaftsunternehmen sowie mit diesen Anteilen im Zusammenhang stehende Erträge und Aufwendungen werden separat in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Unmittelbar im Eigenkapital des assoziierten Unternehmens bzw. Gemeinschaftsunternehmens erfasste Erträge und Aufwendungen werden im ZF-Konzern ebenfalls erfolgsneutral erfasst.

Immaterielle Vermögenswerte

Erworbene und selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass mit der Nutzung des Vermögenswerts ein zukünftiger wirtschaftlicher Vorteil verbunden ist und die Kosten des Vermögenswerts zuverlässig bestimmt werden können.

Bezüglich der Bilanzierung und Bewertung der [Geschäfts- oder Firmenwerte](#) wird auf die Ausführungen zu den Konsolidierungsgrundsätzen verwiesen.

[Entwicklungskosten](#), die nicht durch den Kunden erstattet werden, werden zu Herstellungskosten aktiviert, soweit sowohl die technische Realisierbarkeit als auch die Vermarktung sichergestellt sind. Die Entwicklungstätigkeit muss ferner mit hinreichender Wahrscheinlichkeit einen künftigen wirtschaftlichen Nutzen erzeugen. Die aktivierten Entwicklungskosten umfassen alle direkt dem Entwicklungsprozess zurechenbaren Kosten. Aktivierte Entwicklungskosten werden ab dem Produktionsstart planmäßig über einen erwarteten Produktlebenszyklus von ein bis acht Jahren abgeschrieben.

[Sonstige immaterielle Vermögenswerte](#) werden zu Anschaffungskosten angesetzt und planmäßig unter Anwendung folgender Nutzungsdauern abgeschrieben:

	in Jahren
Software	3 bis 5
Patente, Warenzeichen und Lizenzen	5 bis 10
Kundenbeziehungen	3 bis 30

Sachanlagevermögen

Das gesamte Sachanlagevermögen unterliegt einer betrieblichen Nutzung und wird zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige, nutzungsbedingte Abschreibungen, bewertet. Die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen werden entsprechend dem Nutzungsverlauf nach der linearen Methode vorgenommen und den Funktionskosten zugeordnet. Den planmäßigen Abschreibungen liegen konzerneinheitlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	in Jahren
Bauten	9 bis 33
Technische Anlagen und Maschinen	2 bis 14
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 bis 13

Für im Mehrschichtbetrieb eingesetzte Maschinen werden die Abschreibungen durch Schichtzuschläge entsprechend erhöht.

Die Restwerte, Abschreibungsmethoden und Nutzungsdauern der Vermögenswerte werden jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.



Bei [Leasingverhältnissen](#), in denen ZF als Leasingnehmer auftritt, wird zu Beginn des Leasingverhältnisses ein Nutzungsrecht aktiviert sowie eine Leasingverbindlichkeit passiviert. Die Leasingverbindlichkeit wird zum Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen angesetzt und mit demjenigen Zinssatz abgezinst, der dem Leasingverhältnis zugrunde liegt. Lässt sich dieser nicht bestimmen, wird der fristen- und währungskongruente Grenzfremdkapitalzinssatz von ZF verwendet. Dieser wird aus beobachteten Kreditrisikoaufschlägen und Swapsätzen abgeleitet. Leasingverbindlichkeiten werden zum fortgeführten Buchwert unter Nutzung der Effektivzinsmethode bewertet.

Beträge, die aufgrund einer Restwertgarantie voraussichtlich zu zahlen sind, sowie Verlängerungs-, Kündigungs- und Kaufoptionen – sofern hinreichend sicher – werden bei der Bemessung der künftigen Zahlungen berücksichtigt.

Neben dem Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen werden bei der Bestimmung der Anschaffungskosten des Nutzungsrechts – sofern zutreffend – auch vor dem Beginn geleistete Zahlungen, Leasinganreize und anfängliche direkte Kosten berücksichtigt. Darüber hinaus werden geschätzte Kosten für eingegangene Rückbauverpflichtungen in die Bewertung einbezogen. Die aktivierten Nutzungsrechte werden linear über den kürzeren der beiden Zeiträume aus Vertragslaufzeit und erwarteter Nutzungsdauer abgeschrieben. In Ausübung des Wahlrechts werden Verträge mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr sowie Verträge für selbstständig nutzbare Vermögenswerte, die nur einen geringen Wert haben, direkt im Aufwand und somit bilanzunwirksam erfasst. ZF wendet IFRS 16 nicht auf Verhältnisse an, denen ein immaterieller Vermögenswert (einschließlich Software und Lizenzen) zugrunde liegt. Diese werden gemäß IAS 38 bilanziert.

In der Bilanz werden die aktivierten Nutzungsrechte als Bestandteil des Sachanlagevermögens in den betreffenden Anlageklassen, denen der dem Leasingverhältnis zugrunde liegende Vermögenswert zuzuordnen ist, ausgewiesen. Die Leasingverbindlichkeiten werden unter dem Bilanzposten „Finanzielle Schulden“ dargestellt. Der Zinsaufwand ist Bestandteil des Finanzergebnisses.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden nur erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit dafür besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt werden. Investitionszuschüsse werden in der Periode aktivisch vom Anlagevermögen abgesetzt, in der sie entstanden sind. Aufwandszuschüsse werden im gleichen Zeitraum als Erträge erfasst, in dem die Aufwendungen, zu deren Kompensation sie gewährt wurden, anfallen. Hiervon ausge-

nommen sind Erstattungen von Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung im Rahmen von Kurzarbeit. Diese werden mit den Personalaufwendungen saldiert.

Für die Bewertung von unverzinslichen sowie niedrig verzinslichen Darlehen der öffentlichen Hand werden marktübliche Zinssätze herangezogen. Die Differenz zwischen dem abgezinsten Betrag und dem Rückzahlungsbetrag wird abgegrenzt und unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Der abgegrenzte Betrag wird über die Laufzeit des Darlehensvertrags aufgelöst und im Zinsaufwand ausgewiesen.

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen

Vermögenswerte und Schulden werden als Veräußerungsgruppe ausgewiesen, wenn diese als Gruppe in einer Transaktion, die höchstwahrscheinlich ist, verkauft werden sollen und die Gruppe in ihrem gegenwärtigen Zustand zur sofortigen Veräußerung zur Verfügung steht. Einzelne Vermögenswerte werden als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte in der Bilanz gezeigt. Die betreffenden Vermögenswerte und Schulden werden in der Bilanz gesondert innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte und Schulden als „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen“ bzw. „Schulden von Veräußerungsgruppen“ dargestellt. Die Erträge und Aufwendungen der betroffenen Vermögenswerte und Schulden sind bis zur Veräußerung im Ergebnis aus fortgeführten Aktivitäten enthalten.

Bei erstmaliger Einstufung als Veräußerungsgruppe erfolgt die Bewertung zunächst nach den einschlägigen IFRS Accounting Standards, danach wird der sich daraus ergebende Buchwert der Veräußerungsgruppe dem Nettozeitwert gegenübergestellt, um den niedrigeren anzusetzenden Wert zu bestimmen. Im Falle einer Abwertung erfolgt die Erfassung des Aufwands in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Impairment-Tests

Bei [Anteilen an At-Equity-Beteiligungen](#), bei bereits genutzten [immateriellen Vermögenswerten](#) und bei Vermögenswerten des [Sachanlagevermögens](#) wird zum Bilanzstichtag überprüft, ob Anhaltspunkte für eine mögliche Wertminderung vorliegen. Bei Vorliegen solcher Anhaltspunkte wird die Werthaltigkeit überprüft (Impairment-Test). Noch nicht nutzungsbereite immaterielle Vermögenswerte sowie bilanzierte Geschäfts- und Firmenwerte werden jährlich einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen.



Zur Durchführung des Impairment-Tests wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser entspricht dem Zeitwert des Vermögenswerts bzw. der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit abzüglich etwaiger Verkaufskosten. Der erzielbare Betrag wird für den einzelnen Vermögenswert oder, soweit dem einzelnen Vermögenswert keine Mittelzuflüsse zugerechnet werden können, für eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ermittelt. Die den Werthaltigkeitstests zugrunde liegenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind durch die Geschäftsfelder des Konzerns definiert. Die Konzerngeschäftsfelder repräsentieren auch diejenige Organisationsebene, die einer regelmäßigen Überwachung durch das Management unterliegt.

Der Zeitwert wird auf Basis des Barwerts der zukünftigen Cashflows ermittelt. Basierend auf einer vorgelagerten strategischen Planung mit einem siebenjährigen Planungshorizont und einer nachgelagerten dreijährigen Budgetplanung bildet dieser verlängerte Projektionszeitraum die Grundlage für die Ermittlung des Zeitwerts nach der Discounted-Cashflow-Methode. Der längere Planungshorizont ist besser geeignet, die längerfristige Entwicklung der ZF-Geschäfte und deren strategische Perspektiven vor dem Hintergrund der transformatorischen Veränderungen in der Automobilindustrie, die längere Projektionszeiträume insbesondere bei der Forschungs- und Entwicklungs- sowie der Investitionsplanung erfordern, und der insbesondere im Nutzfahrzeugbereich längeren Produktlebenszyklen zu reflektieren. Zur Abzinsung der Cashflows werden die Kapitalkostensätze des ZF-Konzerns herangezogen, die auf der Grundlage der Weighted Average Cost of Capital (WACC)-Methode berechnet werden. Die Prognose der Cashflows resultiert aus der operativen und strategischen Planung des ZF-Konzerns, in der auch wirtschaftliche Daten aus externen makroökonomischen Untersuchungen und Finanzstudien berücksichtigt werden. Die getroffenen Annahmen berücksichtigen dabei für die untersuchten Zeiträume länderspezifische Inflationsraten. Die Planung des Materialaufwands erfolgt anhand individueller Prämissen auf Ebene jeder zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Die Personalaufwandsentwicklung wird ebenfalls individuell auf der Grundlage der gültigen Tarifvereinbarungen prognostiziert. Auf der Grundlage dieser Cashflow-Prognosen wird der Zeitwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten unter Annahme von Abzinsungsfaktoren vor Steuern von 10 % (Vj. 11 %) und einer nachhaltigen Wachstumsrate von 1 % (Vj. 1 %) ermittelt. Für die über den Planungshorizont hinausgehende ewige Rente wird der Cashflow unter Berücksichtigung der jeweils nachhaltig erwarteten Marge der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit extrapoliert. Zur Bestimmung des erzielbaren Betrags werden vom Zeitwert etwaige Veräußerungskosten abgezogen.

Eine Wertminderung wird erfasst, wenn der erzielbare Betrag den Buchwert des Vermögenswerts bzw. der zahlungsmittelgenerierenden Einheit unterschreitet.

Wenn der Grund für eine früher durchgeführte Wertminderung entfallen ist, erfolgt eine Zuschreibung, jedoch maximal auf die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Wertminderungen und Wertaufholungen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen werden den Funktionsbereichen der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

Geschäfts- oder Firmenwerte aus Unternehmenszusammenschlüssen werden denjenigen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, die den Nutzen aus den Zusammenschlüssen ziehen. Im ZF-Konzern sind dies die jeweiligen Divisionen. Eine Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten erfolgt jährlich und anlassbezogen anhand von Impairment-Tests nach den oben beschriebenen Methoden. Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte werden erfasst, wenn der erzielbare Betrag der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit unter ihrem Buchwert liegt. Wertminderungen von Geschäfts- oder Firmenwerten werden in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Eine Zuschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte wird nicht vorgenommen.

Finanzielle Schulden und andere Verbindlichkeiten

Werden finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken gehalten, so erfolgt die Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL). Die erstmalige Bewertung sowie die Folgebewertung sind zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen.

Werden finanzielle Verbindlichkeiten nicht zu Handelszwecken gehalten, so erfolgt die Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC), falls diese nicht in eine Sonderkategorie fallen. Die erstmalige Bewertung ist zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Transaktionskosten, die Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten vorzunehmen. Hierunter fallen vor allem Finanzverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Auch hier ist wahlweise eine Klassifizierung als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung möglich (FVtPL), wenn dies zur Vermeidung von bilanz- oder bewertungstechnischen Inkonsistenzen führt. Auf die Anwendung der Fair-Value-Option wird im ZF-Konzern verzichtet.



Für einen Teil der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wurden Reverse-Factoring-Vereinbarungen abgeschlossen. Diese Vereinbarungen führten zu keinen substanziellen Modifikationen der Vertragsbedingungen, weshalb der Ausweis weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

Vertragsverbindlichkeiten

Unter den Vertragsverbindlichkeiten werden die von Kunden erhaltenen Anzahlungen für Lieferungen und Leistungen ausgewiesen, die noch durch ZF zu erbringen sind. Darüber hinaus werden unter dieser Position ausstehende Belastungen und noch nicht erfolgte Gutschriften von ZF an den Kunden ausgewiesen.

Rückstellungen für Pensionen

Die Rückstellungen für Pensionen werden nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden nicht nur die am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Renten und laufenden Bezügen berücksichtigt. Die Berechnung beruht auf versicherungsmathematischen Gutachten unter Berücksichtigung aktueller biometrischer Rechnungsgrundlagen. Das ausschließlich der Erfüllung der Pensionsverpflichtungen dienende und dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogene Planvermögen wird mit den Rückstellungen saldiert. Übersteigt dieses den Rückstellungswert, wird der übersteigende Betrag unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Das Planvermögen wird mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Die Aufwendungen aus der Aufzinsung der Pensionsverpflichtung und die erwarteten Erträge aus dem Planvermögen werden saldiert und in den Finanzaufwendungen erfasst. Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, Schätzungsabweichungen bezüglich des Risikoverlaufs der Pensionsverpflichtungen und Abweichungen zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Ertrag aus dem Planvermögen werden als versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste im sonstigen Ergebnis erfasst. Alle übrigen Aufwendungen aus der Dotierung der Pensionsverpflichtungen werden den betroffenen Funktionsbereichen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

Sonstige Rückstellungen

Sonstige Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht, deren Inanspruchnahme wahrscheinlich ist, und die voraussichtliche Höhe des notwendigen Rückstellungsbetrags zuverlässig geschätzt werden kann.

Bei der Bewertung der **Rückstellungen aus dem Absatzbereich** – insbesondere bei Gewährleistungen sowie erwarteten Verlusten aus schwebenden Geschäften – fließen grundsätzlich alle Kostenbestandteile ein, die auch im Vorratsvermögen aktiviert werden. Die Bewertung erfolgt zum Betrag der bestmöglichen Schätzung der Aufwendungen, die zur Erfüllung der Verpflichtung zum Bilanzstichtag erforderlich sind. Die Bewertung der Gewährleistungsrückstellungen basiert auf tatsächlich angefallenen Gewährleistungsaufwendungen unter Berücksichtigung von Gewährleistungs- und Kulanzfristen sowie der Umsatzentwicklung über mehrere Jahre.

Die **personalbezogenen Rückstellungen** betreffen insbesondere Altersteilzeitverpflichtungen, Verpflichtungen im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen sowie Jubiläumsleistungen.

Die Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen umfassen die einzel- oder tarifvertraglich vereinbarten Aufstockungsbeträge zur Rentenversicherung sowie die bis zum Ende der Freistellungsphase zu leistenden Entgeltzahlungen. Die Ansammlung erfolgt ratierlich ab Verpflichtungsbeginn und entsprechend der jeweiligen Ausgestaltung der Zusage unter Berücksichtigung einer Mindestbetriebszugehörigkeit. Der überwiegende Teil der Altersteilzeitverpflichtungen wird über ein Treuhandmodell gegen Insolvenz abgesichert. Die ausschließlich der Erfüllung der Altersteilzeitverpflichtungen dienenden und dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogenen Vermögenswerte werden mit den Rückstellungen saldiert (Planvermögen). Dieses wird mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Übersteigt das Planvermögen den Rückstellungswert, wird der übersteigende Betrag unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Erträge aus dem Planvermögen werden mit dem Aufwand aus der Aufzinsung der Rückstellungen in der Gewinn- und Verlustrechnung saldiert unter den Finanzaufwendungen ausgewiesen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, sobald ein formaler Plan vorliegt und den betroffenen Parteien kommuniziert oder mit der Umsetzung des Plans begonnen wurde. Bei der Bewertung werden neben dem Umfang der geplanten Kapazitätsanpassungen auch landes- und standortspezifische Regelungen sowie das entsprechende Entgeltniveau berücksichtigt.

Rückstellungen für Dienstzeitjubiläen werden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelt.



Bei kurzfristigen Rückstellungen wird mit einer Inanspruchnahme im Laufe des folgenden Geschäftsjahres gerechnet. Langfristige Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt. Eine Abzinsung erfolgt, soweit der Zinseffekt wesentlich ist.

Ertragsteuern

Die **tatsächlichen Ertragsteuerforderungen und -rückstellungen** für die laufende und die früheren Perioden, die auch steuerliche Risiken umfassen, werden mit dem Betrag bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird. Der Berechnung des Betrags werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die zum Bilanzstichtag gelten.

Aktive und passive latente Steuern werden auf temporäre Differenzen zwischen den steuerlichen Wertansätzen und den IFRS-Buchwerten gebildet. Die aktiven latenten Steuern umfassen auch Steuererminderungsansprüche, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge und Steuergutschriften in den Folgejahren ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die nach der derzeitigen Rechtslage in den einzelnen Ländern zum Realisationszeitpunkt gelten bzw. mit hinreichender Wahrscheinlichkeit erwartet werden.

Aktive latente Steuern auf temporäre Differenzen sowie auf steuerliche Verlustvorträge werden nur angesetzt, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass die daraus resultierenden Steuererminderungen in Zukunft tatsächlich eintreten werden.

Der Buchwert der aktiven latenten Steuern wird an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann. Nicht angesetzte latente Steueransprüche werden an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang angesetzt, in dem es wahrscheinlich geworden ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis die Realisierung des latenten Steueranspruchs ermöglicht.

Außerdem werden keine aktiven und passiven latenten Steuern angesetzt, wenn diese aus dem erstmaligen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Schuld im Rahmen eines Geschäftsvorfalles resultieren, bei dem es sich nicht um einen Unternehmenszusammenschluss handelt, und wenn durch diesen erstmaligen Ansatz weder das bilanzielle Ergebnis vor Ertragsteuern noch das zu versteuernde Ergeb-

nis beeinflusst wird, es sei denn aus der Transaktion resultieren temporäre Differenzen in gleicher Höhe.

Des Weiteren werden keine passiven latenten Steuern auf Differenzen aus dem erstmaligen Ansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts angesetzt.

Steuern, die sich auf Posten beziehen, die direkt im Eigenkapital bilanziert werden, werden ebenfalls im Eigenkapital und nicht in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Latente Steueransprüche und latente Steuerschulden werden miteinander verrechnet, wenn der Konzern einen einklagbaren Anspruch auf Aufrechnung der tatsächlichen Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden hat und diese sich auf Ertragsteuern des gleichen Steuersubjekts beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden.

Ermessensentscheidungen und Unsicherheiten bei Schätzungen

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfordert, dass Annahmen getroffen und Schätzungen verwendet werden, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten auswirken.

Wesentliche Annahmen und Schätzungen, die bei Ansatz und Bewertung der Bilanzposten zur Anwendung kommen, werden nachstehend erläutert.

ZF realisiert den **Umsatz** (Ziffer 1 des Konzernanhangs) aus einer Transaktion mit einem Kunden zu dem Zeitpunkt, in dem ZF seine Leistungsverpflichtung erfüllt hat und die Kontrolle über das Produkt oder die Dienstleistung auf den Kunden übergeht. Im größten Teil der Transaktionen ergibt sich der Kontrollübergang auf der Grundlage der mit dem Kunden vereinbarten Lieferbedingungen (Incoterms). Die gebräuchlichsten Incoterms sind dabei ab Werk (Ex Works) und Frei Frachtführer (FCA). Nach Kontrollübergang erfolgt die Zahlung für die erbrachte Leistung gemäß branchenüblichen und von der individuellen Kundenbonität abhängigen Zahlungsbedingungen. Soweit Garantieleistungen an Kunden erbracht werden, die Dienstleistungscharakter haben und über die üblichen Gewährleistungsvereinbarungen hinausgehen, erfolgt die Umsatzrealisierung zeitraumbezogen über den vereinbarten Leistungszeitraum.

Bei den nicht serienverbundenen Umsätzen erhält ZF vor oder während der Leistungserbringung zum Teil Anzahlungen auf die zu erbringenden Leistungen. Der



Transaktionspreis, welcher der Umsatzrealisierung zugrunde liegt, bemisst sich nach dem im Zeitpunkt der Transaktion vertraglich vereinbarten Zahlungsanspruch. Bestehende variable Preisanteile, wie z. B. Preisreduzierungen, die an das Erreichen bestimmter Mengenziele oder an die Entwicklung von Materialpreisen oder Wechselkursen gebunden sind, werden periodisch auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft.

Die [Vertragsvermögenswerte](#) (Ziffer 12 des Konzernanhangs) werden in Abhängigkeit von der Projektlaufzeit und den Stückpreisen amortisiert. Die Vermögenswerte werden regelmäßig anhand des Auftragseingangs und der Umsatzerwartungen auf ihre Realisierbarkeit überprüft. Soweit Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass ein Vertragsvermögenswert nicht werthaltig ist, erfolgt in entsprechender Höhe eine Wertberichtigung.

Bei der Aktivierung von [Entwicklungskosten](#) unter den immateriellen Vermögenswerten (Ziffer 16 des Konzernanhangs) fließen Einschätzungen des Managements hinsichtlich der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit der Entwicklungsprojekte in die Ansatzentscheidung ein. Die Bewertung der aktivierten Entwicklungskosten ist abhängig von Annahmen über die Höhe und den Zeitraum des Zuflusses der erwarteten zukünftigen Cashflows sowie über die anzuwendenden Diskontierungssätze.

Bei der Bilanzierung von sonstigen [immateriellen Vermögenswerten](#) (Ziffer 16 des Konzernanhangs) und [Sachanlagen](#) (Ziffer 17 des Konzernanhangs) beziehen sich Annahmen und Schätzungen im Wesentlichen auf die Festlegung von Nutzungsdauern.

Beim Ansatz von Nutzungsrechten aus [Leasingverhältnissen](#) (Ziffer 18 des Konzernanhangs) sowie Leasingverbindlichkeiten sind Verlängerungs-, Kündigungs- und Kaufoptionen zu berücksichtigen, sofern sie mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden. Hinreichend wahrscheinliche Verlängerungs- und Kaufoptionen führen zu einer Erhöhung der zukünftigen Zahlungen und somit zu höheren Nutzungsrechten und in der Folge zu höheren zukünftigen Abschreibungen. Hinreichend wahrscheinliche Kündigungsoptionen führen hingegen zu einer Verringerung der angesetzten Nutzungsrechte und zu niedrigeren zukünftigen Abschreibungen. Insbesondere Immobilienmietverträge können solche Optionen enthalten, deren Ausübung unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte regelmäßig überprüft wird.

Für die Bewertung und die Bestimmung der Nutzungsdauern von im Rahmen von [Unternehmenserwerben](#) zu bilanzierenden Vermögenswerten, Schulden und Eventualverbindlichkeiten sind überwiegend Cashflow-basierte Schätzungen vorzunehmen. Bei der Allokation erworbener Geschäfts- oder Firmenwerte waren Schätzungen über die Höhe und den zeitlichen Anfall zukünftiger, sich aus Synergien ergebender Cashflows erforderlich.

Im Rahmen der [Impairment-Tests](#) (Ziffer 19 des Konzernanhangs) kommen Annahmen und Schätzungen bei der Bestimmung der erwarteten zukünftigen Cashflows sowie bei der Festlegung der Diskontierungssätze zur Anwendung. Insbesondere im Bereich der immateriellen Vermögenswerte kann sich hieraus ein Einfluss auf den jeweiligen Wert ergeben.

Die Beurteilung der Werthaltigkeit von [Forderungen aus Lieferungen und Leistungen](#) (Ziffer 11 des Konzernanhangs) unterliegt Schätzungen hinsichtlich der erwarteten Ausfallwahrscheinlichkeit.

Bei der Bilanzierung von [aktiven latenten Steuern](#) (Ziffer 8 des Konzernanhangs) beziehen sich Annahmen und Schätzungen im Wesentlichen auf die Wahrscheinlichkeit, dass die erwarteten Steuererminderungen in Zukunft tatsächlich eintreten werden.

Die Ermittlung der [Ertragsteuererstattungsansprüche und -schulden](#) (Ziffer 8 des Konzernanhangs) unterliegt Annahmen und Schätzungen, die sich auf die steuerliche Bewertung von Sachverhalten beziehen. Im Rahmen von laufenden oder künftigen Betriebsprüfungen könnten die Steuergesetze, relevante Fakten oder Sachverhalte von den Steuerbehörden abweichend von der Auffassung von ZF interpretiert und bewertet werden.

Bei der Ermittlung der im Konzernabschluss angesetzten ausstehenden Kundenbelastungen oder Gutschriften an den Kunden als Teil der [Vertragsverbindlichkeiten](#) (Ziffer 21 des Konzernanhangs) im Zusammenhang mit Preis- oder Mengendifferenzen wurden Annahmen und Schätzungen aufgrund laufender Kundenverhandlungen oder vergangener Erfahrungen mit Kunden getroffen.

Die versicherungsmathematische Bewertung der [Rückstellungen für Pensionen](#) (Ziffer 24 des Konzernanhangs) erfordert je nach Ausgestaltung der Zusage mehrere Annahmen. Wesentlichen Einfluss auf die Bewertung haben vor allem die



Annahmen zu Abzinsungssätzen, künftigen Renten- und Entgeltsteigerungen sowie demografischen Entwicklungen. Neben den vorgenannten Annahmen stellt für die Bewertung der kapitalgebundenen Versorgungszusage in Deutschland die Höhe der Entgeltumwandlung durch die teilnehmenden Mitarbeiter sowie deren zukünftige Wahl im Hinblick auf die Auszahlungsoptionen eine wesentliche Schätzung dar.

Die Ermittlung der [Garantierückstellungen](#) (Ziffer 23 des Konzernanhangs) unterliegt Annahmen und Schätzungen, die sich auf die Zeitspanne zwischen Lieferzeitpunkt und Eintritt des Garantiefalls, Garantie- und Kulanzfristen sowie auf die zukünftigen Garantiebelastungen beziehen.

Die Ermittlung von [Drohverlustrückstellungen](#) (Ziffer 23 des Konzernanhangs) unterliegt Ermessensentscheidungen hinsichtlich der Auslegung von Lieferverträgen. Wesentliche Entscheidungskriterien sind hierbei die verbindlich festgelegte Lieferdauer sowie Liefermengen und -preise.

Die Bemessung der [Restrukturierungsrückstellungen](#) (Ziffer 23 des Konzernanhangs) hängt in starkem Maße von der erwarteten Unternehmensentwicklung und Umsetzung der initiierten Kostensenkungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen ab.

Die ZF Friedrichshafen AG und ihre Tochtergesellschaften sind mit verschiedenen Ansprüchen aus [Rechtsstreitigkeiten](#) (Ziffer 32 des Konzernanhangs), insbesondere im Zusammenhang mit Garantiefällen sowie kartellrechtlichen Verfahren und behördlichen Untersuchungen, konfrontiert. Vor dem Hintergrund komplexer rechtlicher Fragestellungen ist die Einschätzung des Ausgangs der Verfahren ermessensbehaftet. Bei der Bildung von Rückstellungen werden Wahrscheinlichkeit und Höhe der Inanspruchnahme berücksichtigt. Die Beurteilung beruht auf internen Einschätzungen, die einzelfallabhängig durch Einbezug externer Berater und Rechtsanwälte unterstützt werden. Die Einschätzungen werden bei neuen Erkenntnissen und Änderungen der Sachlage angepasst und können vom tatsächlichen Ausgang der Verfahren deutlich abweichen.

Zu den weltweiten Folgen der globalen Erwärmung gehören stärkere oder häufigere Wetterextreme wie Überschwemmungen, Stürme und Dürren. Diese [klima-bezogenen Risiken](#) sowie die damit im Zusammenhang stehende Gesetzgebung werden im Rahmen der Konzernabschlusserstellung kontinuierlich verfolgt. Daraus resultierende Auswirkungen (z. B. Entscheidungen über Unternehmensstandorte, Weiterentwicklung des Produktportfolios, Nutzungsdauern von Anlagevermögen) werden in der strategischen Planung berücksichtigt. Im aktuellen Geschäftsjahr

haben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Bilanzierung und Bewertung von Vermögenswerten und Schulden ergeben.

Im Hinblick auf [Verträge über den Kauf oder Verkauf von nichtfinanziellen Posten](#) ist Ermessen bei der Beurteilung auszuüben, ob diese zum Zweck des Empfangs oder der Lieferung der nichtfinanziellen Posten gemäß dem erwarteten Einkaufs-, Verkaufs- oder Nutzungsbedarf von ZF abgeschlossen und weiter gehalten werden und damit nicht in den Anwendungsbereich des IFRS 9 fallen. Es bestehen mit verschiedenen Anbietern mehrjährige Stromabnahmeverträge (Power Purchase Agreements). ZF geht davon aus, den gelieferten Strom selbst zu nutzen.

Weitere wesentliche Ermessensentscheidungen wurden nicht getroffen.

Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Änderungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Kenntnis erfolgswirksam berücksichtigt. Hieraus können sich Auswirkungen auf die zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ergeben.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt.

1 Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden sind in den folgenden Tabellen nach Art der Umsatzerlöse, geografischen Regionen und Divisionen gegliedert:

in Mio. €	2025	2024
Umsätze aus Seriengeschäft	32.245	34.637
Umsätze Aftermarket- und Servicebereich	4.821	4.881
Sonstige Umsatzerlöse	583	1.096
Produktentwicklungs- und Applikationserlöse	1.161	763
	38.810	41.377

in Mio. €	2025	2024
EMEA	19.256	19.359
Nordamerika	10.028	11.179
Südamerika	1.318	1.382
Asien-Pazifik	8.208	9.457
	38.810	41.377

in Mio. €	2025	2024
Chassis Solutions	9.629	12.000
Electrified Powertrain Technology	10.067	10.007
Electronics and ADAS	2.633	2.819
ZF Lifetec	4.664	4.790
Commercial Vehicle Solutions	7.822	7.703
Industrial Technology	3.237	3.280
Aftermarket	3.514	3.618
Corporate Functions	372	105
Konsolidierung	-3.128	-2.945
	38.810	41.377

2 Kosten der umgesetzten Leistung

in Mio. €	2025	2024 (angepasst)
Materialaufwand ¹⁾	23.138	25.502
Personalaufwand	5.405	5.722
Abschreibungen	2.090	1.697
Übrige	2.628	1.966
	33.261	34.887

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

In den Abschreibungen sind Wertberichtigungen im Rahmen des Asset-Impairment-Tests des Geschäftsfelds Battery Electric Vehicle der Division Electrified Powertrain Technology in Höhe von 482 Mio. € enthalten. Für weitere Erläuterungen verweisen wir auf Ziffer 19 des Konzernanhangs. Die übrigen Aufwendungen enthalten Risikovorsorgen für nicht profitable Aufträge im Bereich der E-Mobilität in Höhe von 0,7 Mrd. €.

3 Sonstige betriebliche Erträge

in Mio. €	2025	2024
Währungsgewinne	347	374
Erträge aus Sicherungsgeschäften	160	155
Erträge aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	16	22
Erträge aus Entkonsolidierung	8	211
Entschädigungen und Kostenerstattungen	515	137
Übrige Erträge	92	17
	1.138	916

Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge steht in Höhe von 0,3 Mrd. € im Zusammenhang mit der Nachverhandlung von Verträgen im Bereich der E-Mobilität. Diese Erträge sind in den Entschädigungen und Kostenerstattungen enthalten.

4 Sonstige betriebliche Aufwendungen

in Mio. €	2025	2024
Währungsverluste	397	344
Aufwendungen aus Sicherungsgeschäften	88	80
Aufwendungen aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	19	13
Veränderung der Wertberichtigung auf Forderungen und Vertragsvermögenswerte	100	295
Aufwendungen aus Wertberichtigung auf Geschäfts- oder Firmenwerte	0	122
Aufwendungen aus Entkonsolidierung	22	3
Übrige Aufwendungen	756	70
	1.382	927

Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen steht in Höhe von 0,7 Mrd. € im Zusammenhang mit der Nachverhandlung von Verträgen im Bereich der E-Mobilität. Diese Aufwendungen sind in den übrigen Aufwendungen enthalten.

5 Beteiligungsergebnis

in Mio. €	2025	2024
Ergebnis aus laufender At-Equity-Bewertung	-14	3
Buchgewinne/-verluste aus Veräußerungen	20	-5
Sonstige Erträge und Aufwendungen	-12	169
Ergebnis aus At-Equity-Beteiligungen	-6	167
Erträge von Beteiligungsunternehmen	3	3
Bewertung von Beteiligungsunternehmen	-1	-1
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2	2
Beteiligungsergebnis	-4	169

Im Vorjahr ist in den sonstigen Erträgen und Aufwendungen aus At-Equity-Beteiligungen im Wesentlichen die Neubewertung der verbleibenden Anteile an der ZF Foxconn Chassis Modules GmbH enthalten.

6 Finanzerträge

in Mio. €	2025	2024
Zinsen aus finanziellen Vermögenswerten	188	203
Sonstige Zinsen	93	54
Erträge aus derivativen Finanzinstrumenten	0	8
Zinserträge	281	265
Währungsgewinne	407	505
Erträge aus derivativen Finanzinstrumenten	174	187
Erträge aus Wertpapieren	10	10
Übrige Finanzerträge	2	1
Sonstige Finanzerträge	593	703
Finanzerträge	874	968

Die Zinserträge nach der Effektivzinsmethode betragen im Geschäftsjahr 275 Mio. € (Vj. 233 Mio. €).

7 Finanzaufwendungen

in Mio. €	2025	2024
Zinsen aus finanziellen Schulden	745	735
Zinsen aus Leasingverbindlichkeiten	37	33
Sonstige Zinsen	42	27
Aufzinsung von Pensionsrückstellungen	100	103
Aufzinsung von sonstigen langfristigen Posten	30	4
Aufwendungen aus derivativen Finanzinstrumenten	5	1
Zinsaufwendungen	959	903
Währungsverluste	226	634
Aufwendungen aus derivativen Finanzinstrumenten	345	129
Aufwendungen aus Wertpapieren	0	5
Bewertung Finanzforderungen	17	46
Transaktions- und Nebenkosten	62	57
Übrige Finanzaufwendungen	14	0
Sonstige Finanzaufwendungen	664	871
Finanzaufwendungen	1.623	1.774

8 Ertragsteuern

Die Ertragsteuern setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2025	2024
Tatsächliche Steuern	380	580
Tatsächliche Steuern – Pillar 2	4	1
Latente Steuern	– 76	– 158
Aufwand aus Ertragsteuern	308	423

Im tatsächlichen Ertragsteueraufwand sind Erträge in Höhe von 38 Mio. € (Vj. –14 Mio. €) für laufende Steuern früherer Geschäftsjahre enthalten. Die latenten Steuererträge beinhalten Steuererträge von rund 68 Mio. € (Vj. 184 Mio. €) in Zusammenhang mit der Entwicklung der temporären Unterschiede.

Für die Ermittlung der tatsächlichen Steuern in Deutschland wurde ein Gesamtsteuersatz von 30 % herangezogen, der sich aus dem Körperschaftsteuersatz von 15 %, dem Solidaritätszuschlag von 5,5 % und einem durchschnittlichen Gewerbesteuersatz von 14,175 % ergibt. Die tatsächlichen Steuern von ausländischen Tochterunternehmen werden auf der Grundlage des jeweiligen nationalen Steuerrechts und mit dem im Sitzland maßgeblichen Steuersatz ermittelt.

Aktive und passive latente Steuern werden mit den Steuersätzen bewertet, die voraussichtlich im Zeitpunkt der Realisierung des Vermögenswerts bzw. der Erfüllung der Verbindlichkeit gültig sind. Dabei wurde die stufenweise Absenkung des Körperschaftsteuersatzes in Deutschland ab 2028 bis 2032 von 15% auf 10% berücksichtigt. Aktive und passive latente Steuern, die sich aus der Anwendung der globalen Mindestbesteuerung ergeben, werden aufgrund der IAS 12-Verlautbarung vom Mai 2023 und der EU-Verordnung vom 8. November 2023 nicht berechnet und ausgewiesen.

Die auf Basis des deutschen Gesamtsteuersatzes von 30 % (Vj. 30 %) erwarteten Ertragsteueraufwendungen (laufende und latente) weichen von den ausgewiesenen Ertragsteueraufwendungen wie folgt ab:

in Mio. €	2025	2024
Erwarteter Ertragsteuerertrag/-aufwand (+) ¹⁾	– 552	– 191
Erhöhung/Minderung der Ertragsteuern durch		
Steuerwirkungen aufgrund unterschiedlicher nationaler Steuersätze und Besteuerungssysteme	– 9	– 49
Auswirkungen von Steuerrechtsänderungen	2	– 4
Steuerwirkungen aufgrund des Nichtansatzes und der Wertberichtigung latenter Steuern oder deren Umkehrung	854	579
Steuerwirkungen aufgrund permanenter Differenzen ²⁾	43	89
Steuerwirkungen aus Vorsorgen und aufgrund von Sachverhalten vergangener Perioden	– 29	– 14
Sonstiges ¹⁾	– 1	13
Ausgewiesener Aufwand aus Ertragsteuern	308	423

1) Vorjahreswerte angepasst aufgrund geändertem Ergebnis vor Steuern.

2) In den permanenten Differenzen sind steuerentlastende Sachverhalte wie Steuergutschriften sowie nicht abzugsfähige Betriebsausgaben und Quellensteuern enthalten.

Ein wesentlicher Effekt aus der Überleitung des Steueraufwands resultiert aus der Position „Nichtansatz und Wertberichtigung latenter Steuern oder deren Umkehrung“ und ist dem unveränderten Geschäftsausblick der ZF-Gruppe insbesondere in Deutschland geschuldet. Grund für den Geschäftsausblick sind insbesondere die neuen und unerwartet andauernden geopolitischen Konflikte und die daraus gestiegene Wettbewerbsintensität sowie der fortschreitende Transformationsprozess in der Automobilindustrie.

Es wurden aktive latenten Steuern in Höhe von 193 Mio. € auf temporäre Differenzen und steuerliche Anrechnungsbeträge bei Gesellschaften aktiviert, bei den im Geschäftsjahr 2025 ein negatives IFRS Vorsteuerergebnis erzielt wurde. Die Gesellschaft geht aufgrund steuerlich nachhaltig positiver Ergebnisse und Einmaleffekte in 2025 davon aus, dass diese aktiven latenten Steuern werthaltig sind.

Grundsätzlich berücksichtigt die Gesellschaft im Falle eines Überhangs von aktiven latenten Steuern für die Werthaltigkeitsermittlung die dabei prognostizierten Gewinne über die Umkehr von zu versteuernden temporären Differenzen hinaus, da die Verluste auf identifizierbaren und sich erwartungsgemäß nicht wiederholenden Sondersachverhalten beruhen.

Die aktiven und passiven latenten Steuern (brutto) verteilen sich auf folgende Bilanzposten:

in Mio. €	2025		2024 (angepasst) ¹⁾	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	0	394	0	514
Übrige Aktiva	329	247	333	99
Pensionen	42	0	70	0
Übrige Passiva	542	179	427	127
Steuerliche Verlustvorräte und Steuergutschriften	161	0	250	0
Summe	1.074	820	1.080	740
Saldierung	-461	-461	-263	-263
	613	359	817	477

1) Im Vorjahr wurde die Zuordnung zu den Bilanzpositionen angepasst.

Die Veränderung der latenten Steuern ergibt sich, neben erfolgswirksam in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Ertragsteuern, aus Veränderungen von Posten der Konzern-Gesamtergebnisrechnung, des Eigenkapitals sowie aus Fremdwährungseffekten.

Zum Geschäftsjahresende werden steuerliche Verlustvorräte ausgewiesen, die Verlustverrechnungsbeschränkungen unterlagen. Für diese wurden insoweit keine aktiven latenten Steuern angesetzt, als deren Nutzung durch künftige positive steuerliche Ergebnisse nicht wahrscheinlich ist.

Für die folgenden Sachverhalte wurden keine aktiven latenten Steuern angesetzt (Bruttobeträge):

in Mio. €	2025	2024
Abzugsfähige temporäre Differenzen	3.757	2.282
Steuerliche Verlustvorräte und Zinsvorräte	4.014	2.363
Steuerliche Gutschriften	1.310	1.009
	9.081	5.654

Die Nutzung nicht angesetzter steuerlicher Verlust- und Zinsvorräte in Höhe von 606 Mio. € (Vj. 425 Mio. €) und von Steuergutschriften in Höhe von 172 Mio. € (Vj. 187 Mio. €) ist zeitlich auf bis zu fünf Jahren begrenzt. In Höhe von 3.408 Mio. € (Vj. 1.938 Mio. €) für Verlust- und Zinsvorräte sowie für steuerliche Gutschriften von 1.138 Mio. € (Vj. 822 Mio. €) ist die Nutzung über fünf Jahre hinaus oder unbegrenzt möglich. Weitere Sachverhalte von 237 Mio. € (Vj. 249 Mio. €) wurden wegen äußerst geringer Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme nicht berücksichtigt.

Für temporäre Unterschiede im Zusammenhang mit Tochterunternehmen sind latente Steuern zu bilden, wenn mit deren Realisierung zu rechnen ist. Auf erwirtschaftete Rücklagen von Tochterunternehmen wurden, soweit verlässlich ermittelbar, passive latente Steuern in Höhe von 179 Mio. € (Vj. 201 Mio. €) gebildet. Im Übrigen wurden auf die erwirtschafteten Rücklagen der Tochterunternehmen in Höhe von 3.185 Mio. € (Vj. 2.857 Mio. €) keine latenten Steuern gebildet, da die Gewinne auf unbestimmte Zeit reinvestiert werden sollen.

9 Sonstige Angaben zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung sind folgende Materialaufwendungen enthalten:

in Mio. €	2025	2024 (angepasst)
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren ¹⁾	23.055	25.453
Aufwendungen für bezogene Leistungen	340	365
Sonstiger Materialaufwand	23	27
	23.418	25.845

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Die Personalaufwendungen teilen sich wie folgt auf:

in Mio. €	2025	2024
Direktes und indirektes Entgelt	8.007	8.324
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	1.529	1.523
Aufwendungen für Altersvorsorgung	195	188
	9.731	10.035

In den Personalaufwendungen sind Beträge für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 360 Mio. € (Vj. 416 Mio. €) enthalten. Die darin enthaltenen Aufwendungen für staatliche Pläne in Höhe von 300 Mio. € (Vj. 353 Mio. €) umfassen im Wesentlichen die Arbeitgeberanteile zur Rentenversicherung, die in den sozialen Abgaben enthalten sind.

Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen sind in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten:

in Mio. €	Immaterielle Vermögenswerte		Sachanlagevermögen	
	2025	2024	2025	2024
Kosten der umgesetzten Leistung	168	250	1.442	1.445
Forschungs- und Entwicklungskosten	23	32	126	124
Vertriebskosten	377	376	20	21
Verwaltungskosten	34	33	121	131
	602	691	1.709	1.721

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr Wertminderungen auf Sachanlagevermögen in Höhe von 521 Mio. € (Vj. 10 Mio. €) erfasst, welche in Höhe von 498 Mio. € auf den Asset-Impairment-Test des Geschäftsfelds Battery Electric Vehicle der Division Electrified Powertrain Technology zurückzuführen sind. Für weitere Erläuterungen verweisen wir auf Ziffer 19 im Konzernanhang. Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte wurden in Höhe von 30 Mio. € (Vj. 0 Mio. €) erfasst.

Die im Geschäftsjahr erfassten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen 2.902 Mio. € (Vj. 2.958 Mio. €).

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

10 Finanzielle Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Anteile an Beteiligungsunternehmen	86	0	60	0
Wertpapiere	201	171	42	12
Finanzforderungen	322	185	1.462	1.322
Nettovermögen aus leistungsorientierten Plänen	530	0	462	0
Derivative Finanzinstrumente	94	80	100	85
	1.233	436	2.126	1.419

Die Anteile an Beteiligungsunternehmen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2025	2024
Buchwert zum 01.01.	60	104
Veränderung Konsolidierungskreis	0	-14
Kurseffekte	2	2
Erfolgswirksame Veränderungen	0	-1
Erfolgsneutrale Veränderungen	24	-30
Zugänge	1	0
Abgänge	0	-1
Abschreibungen	-1	0
Buchwert zum 31.12.	86	60

Die Finanzforderungen enthalten gewährte Darlehen und Direktversicherungsansprüche gegen Lebensversicherungen in Höhe von 25 Mio. € (Vj. 27 Mio. €). In den Finanzforderungen sind außerdem nicht frei verfügbare Bankguthaben und Termingeldanlagen in Höhe von 225 Mio. € (Vj. 1.293 Mio. €) enthalten. Der Rückgang der Finanzforderungen ist im Wesentlichen auf die Fälligkeit einer Termingeldanlage in 2025 zurückzuführen.

Die Einzelwertberichtigungen auf Finanzforderungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2025	2024
Buchwert zum 01.01.	111	68
Zuführungen	18	44
Verbrauch	-2	-1
Auflösungen	-1	0
Buchwert zum 31.12.	126	111

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die Finanzforderungen betragen 3 Mio. € (Vj. 4 Mio. €).

11 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen weisen folgende Risikostruktur auf:

31.12.2025 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risikostruktur in %	Einzel- wertberichti- gungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberichti- gungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
1	338	8	3	1	342
2	3.656	81	42	33	3.731
3	516	11	7	25	548
4	10	0	19	1	30
Gesamt	4.520	100	71	60	4.651

31.12.2024 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risikostruktur in %	Einzelwert- berichti- gungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberichti- gungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
1	447	9	4	1	452
2	3.818	80	38	32	3.888
3	496	11	12	22	530
4	7	0	20	0	27
Gesamt	4.768	100	74	55	4.897

Die Einzelwertberichtigungen auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2025	2024
Buchwert zum 01.01.	74	72
Kurseffekte	-5	-14
Veränderung Konsolidierungskreis	-3	-1
Zuführungen	29	41
Verbrauch	-9	-9
Auflösung	-15	-15
Buchwert zum 31.12.	71	74

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2025	2024
Buchwert zum 01.01.	55	66
Kurseffekte	-5	-4
Nettozuführung	10	0
Nettoauflösung	0	-7
Buchwert zum 31.12.	60	55

12 Vertragsvermögenswerte

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Seriengeschäft	473	233	716	423
Produktentwicklung und Applikation	448	93	272	107
Sonstige	0	0	7	7
	921	326	995	537

Die im Geschäftsjahr 2025 erfassten Umsatzerlöse aus in vorangegangenen Geschäftsjahren erfüllten (oder teilweise erfüllten) Leistungsverpflichtungen betragen 225 Mio. € (Vj. 66 Mio. €).

Die Vertragsvermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2025	2024
Buchwert zum 01.01.	995	1.000
Veränderung Konsolidierungskreis	0	-51
Kurseffekte	-27	6
Zugänge	619	874
Wertberichtigungen	-85	-284
Verbrauch	-581	-541
Auflösung	0	-9
Buchwert zum 31.12.	921	995

Die Vertragsvermögenswerte weisen folgende Risikostruktur auf:

31.12.2025 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risikostruktur in %	Einzelwert- berichtigungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberich- tigungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
1	698	76	317	3	1.018
2	139	15	61	1	201
3	6	1	0	0	6
4	78	8	0	0	78
Gesamt	921	100	378	4	1.303

31.12.2024 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risikostruktur in %	Einzel- wertberich- tigungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberich- tigungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
1	793	80	293	3	1.089
2	136	14	0	1	137
3	0	0	0	0	0
4	66	6	0	0	66
Gesamt	995	100	293	4	1.292

13 Sonstige Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024 (angepasst)	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Sonstige Steuerforderungen	628	578	614	601
Rechnungsabgrenzung	146	122	151	119
Übrige Vermögenswerte ¹⁾	722	604	285	148
	1.496	1.304	1.050	868

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Die sonstigen Steuerforderungen enthalten im Wesentlichen Umsatzsteuererstattungsansprüche. Die übrigen Vermögenswerte bestehen im Wesentlichen aus aktivierten Erstattungsansprüchen gegenüber Lieferanten und Kunden sowie geleisteten Anzahlungen. Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit Nachverhandlung von Projekten im Bereich der E-Mobilität wurden in Höhe von 0,3 Mrd. € erfasst.

Die Einzelwertberichtigungen auf die sonstigen Vermögenswerte betragen 3 Mio. € (Vj. 15 Mio. €).

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die sonstigen Vermögenswerte betragen 2 Mio. € (Vj. 1 Mio. €).

14 Vorräte

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.005	2.032
Unfertige Erzeugnisse	1.845	2.266
Fertige Erzeugnisse und Waren	1.142	1.222
Geleistete Anzahlungen	6	12
	4.998	5.532

Die Wertminderungen im Vorratsvermögen betragen 324 Mio. € und haben sich um 1 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr verringert.

15 At-Equity-Beteiligungen

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Anteile an Gemeinschaftsunternehmen	59	352
Anteile an assoziierten Unternehmen	326	84
	385	436

Die Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen einschließlich der Anteilsquote sind in der Anteilsbesitzliste aufgeführt.

Das Gesamtergebnis der At-Equity-Beteiligungen stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	Anteile an Gemeinschaftsunternehmen		Anteile an assoziierten Unternehmen	
	2025	2024	2025	2024
Ergebnis nach Steuern	4	171	-10	-4
Sonstiges Ergebnis	3	1	1	1
Gesamtergebnis	7	172	-9	-3

ZF Foxconn Chassis Modules GmbH

ZF Foxconn Chassis Modules beliefert globale Premium- und Volumenhersteller mit Fahrwerksystemen und -modulen und ist damit stark in den Produktionsprozess der Automobilhersteller integriert.

ZF hält 50 % an der 2024 gegründeten ZF Foxconn Chassis Modules GmbH mit Sitz in Osnabrück, Deutschland. ZF ermittelt das anteilige Ergebnis und den At-Equity-Buchwert von ZF Foxconn Chassis Modules GmbH auf Basis bestmöglicher Schätzwerte. Die Beteiligung wird als Gemeinschaftsunternehmen nach der At-Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen und hat zum 31. Dezember 2025 einen At-Equity-Buchwert von 271 Mio. € (Vj. 284 Mio. €).

Im Geschäftsjahr wurden keine Dividenden ausgeschüttet.

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Angaben zu Gewinn- und Verlustrechnung¹⁾		
Umsatzerlöse	3.732	2.415
Planmäßige Abschreibung	-76	-54
Zinsertrag	2	0
Zinsaufwand	-44	-27
Ertragsteuern	-21	-5
Ergebnis nach Steuern	-9	-14
Sonstiges Ergebnis	2	0
Gesamtergebnis	-7	-14
Angaben zur Bilanz und Überleitung zum At-Equity-Buchwert²⁾		
Langfristige Vermögenswerte	1.101	1.078
Kurzfristige Vermögenswerte	1.043	1.103
davon flüssige Mittel	166	209
Langfristige Schulden	319	266
davon langfristige finanzielle Schulden	418	374
Kurzfristige Schulden	1.002	127
davon kurzfristige finanzielle Schulden	140	127
Eigenkapital	529	579
Anteiliges Eigenkapital	265	290
Überleitungseffekte inkl. Geschäftswert aus der At-Equity-Bewertung	6	-6
At-Equity-Buchwert	271	284

1) Die Angaben enthalten Anpassungen des Konzerns aus Sicht als Investor. Die Vorjahresangaben zur Gewinn- und Verlustrechnung betreffen den Zeitraum vom 1. Mai bis 31. Dezember.

2) Die Angaben zur Bilanz und Überleitung zum At-Equity-Buchwert betreffen den Bilanzstichtag 31. Dezember und enthalten ebenfalls Anpassungen des Konzerns aus Sicht als Investor.

16 Immaterielle Vermögenswerte

in Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Patente, Lizenzen, Software und ähnliche Rechte und Werte	Entwicklungs- kosten	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2025	8.122	8.580	263	28	16.993
Veränderung Konsolidierungskreis	0	- 10	- 5	0	- 15
Kurseffekte	- 457	- 562	- 22	- 1	- 1.042
Zugänge	94	24	1	25	144
Umbuchungen	0	7	0	- 7	0
Abgänge	0	- 15	0	0	- 15
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2025	7.759	8.024	237	45	16.065
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2025	195	5.718	196	0	6.109
Veränderung Konsolidierungskreis	0	- 10	- 5	0	- 15
Kurseffekte	0	- 503	- 21	0	- 524
Planmäßige Zugänge	0	589	13	0	602
Zugänge aus Impairments	0	30	0	0	30
Abgänge	0	- 14	0	0	- 14
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2025	195	5.810	183	0	6.188
Buchwert zum 31.12.2025	7.564	2.214	54	45	9.877

in Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Patente, Lizenzen, Software und ähnliche Rechte und Werte	Entwicklungskosten	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2024	8.078	8.327	260	15	16.680
Veränderung Konsolidierungskreis	9	-23	0	0	-14
Kurseffekte	235	261	10	0	506
Zugänge	0	35	6	23	64
Umbuchungen	0	8	1	-9	0
Abgänge	-200	-28	-14	-1	-243
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2024	8.122	8.580	263	28	16.993
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2024	73	4.889	182	0	5.144
Veränderung Konsolidierungskreis	0	-23	0	0	-23
Kurseffekte	0	207	10	0	217
Planmäßige Zugänge	0	673	18	0	691
Zugänge aus Impairments	122	0	0	0	122
Abgänge	0	-28	-14	0	-42
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2024	195	5.718	196	0	6.109
Buchwert zum 31.12.2024	7.927	2.862	67	28	10.884

Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung bzw. aus den Einzelbilanzen ergeben sich wie folgt:

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Chassis Solutions	1.179	1.294
Electrified Powertrain Technology	882	787
Electronics and ADAS	57	57
ZF Lifetec	1.047	1.173
Commercial Vehicle Solutions	3.660	3.832
Industrial Technology	233	233
Aftermarket	506	551
	7.564	7.927

Die Geschäfts- oder Firmenwerte repräsentieren im Wesentlichen Synergien im Bereich des Materialeinkaufs, der Technologieentwicklung und der administrativen Unternehmensorganisation. Die Veränderung ist im Wesentlichen auf Währungsschwankungen und dem Erwerb der Produktionslinie für die Fertigung von Komponenten für Getriebe und Pumpen der Dumarey Powerglide Strasbourg SAS im Rahmen eines Asset Deals zurückzuführen.

17 Sachanlagevermögen

in Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2025	4.940	15.789	3.128	1.665	25.522
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	13	13
Kurseffekte	- 114	- 381	- 82	- 81	- 658
Zugänge	222	645	170	742	1.779
Umbuchungen	90	918	81	- 1.089	0
Abgänge	- 116	- 1.000	- 280	0	- 1.396
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2025	5.022	15.971	3.017	1.250	25.260
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2025	2.224	11.683	2.399	0	16.306
Kurseffekte	- 32	- 242	- 61	0	- 335
Planmäßige Zugänge	236	1.250	223	0	1.709
Zugänge aus Impairments	39	392	20	70	521
Umbuchungen	19	- 34	15	0	0
Abgänge	- 100	- 864	- 273	0	- 1.237
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2025	2.386	12.185	2.323	70	16.964
Buchwert zum 31.12.2025	2.636	3.786	694	1.180	8.296

in Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2024	4.705	14.934	3.116	1.662	24.417
Veränderung Konsolidierungskreis	-129	-142	-68	-51	-390
Kurseffekte	32	104	14	-4	146
Zugänge	214	686	185	1.167	2.252
Umbuchungen	192	782	113	-1.087	0
Abgänge	-74	-575	-232	-22	-903
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2024	4.940	15.789	3.128	1.665	25.522
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2024	2.085	11.052	2.412	0	15.549
Veränderung Konsolidierungskreis	-59	-85	-55	0	-199
Kurseffekte	-15	28	7	0	20
Planmäßige Zugänge	239	1.256	226	0	1.721
Zugänge aus Impairments	3	1	6	0	10
Umbuchungen	40	-64	24	0	0
Abgänge	-69	-505	-221	0	-795
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2024	2.224	11.683	2.399	0	16.306
Buchwert zum 31.12.2024	2.716	4.106	729	1.665	9.216

18 Leasingverhältnisse

Bei den geleasteten Vermögenswerten handelt es sich vor allem um angemietete Immobilien, geleaste Kraftfahrzeuge sowie Gabelstapler. Die im Sachanlagevermögen ausgewiesenen Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen weisen folgende Zugänge und Abschreibungen auf:

in Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Gesamt
31.12.2025				
Zugänge	175	1	67	243
Abschreibungen	135	3	47	185
Buchwert	565	11	116	692
31.12.2024				
Zugänge	155	1	68	224
Abschreibungen	119	7	45	171
Buchwert	569	25	100	694

Im Geschäftsjahr 2025 sind Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse in Höhe von 38 Mio. € (Vj. 42 Mio. €) sowie Aufwendungen für Leasingverhältnisse von geringwertigen Vermögenswerten in Höhe von 28 Mio. € (Vj. 25 Mio. €) angefallen. Der im Finanzergebnis ausgewiesene Zinsaufwand für Leasingverhältnisse beträgt 37 Mio. € (Vj. 33 Mio. €).

Im Geschäftsjahr wurden Zahlungen für Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 162 Mio. € (Vj. 172 Mio. €) einschließlich Zinsanteil geleistet.

Bei langlaufenden Leasingverträgen, im Wesentlichen bei Immobilien, bestehen zum Teil Kaufoptionen oder Kündigungsoptionen. Soweit die Ausübung dieser Optionen vom Management als wahrscheinlich eingestuft werden, sind diese in der Berechnung der Leasingverbindlichkeiten enthalten. Darüber hinaus wurden zum 31. Dezember 2025 keine wesentlichen Leasingverträge unterzeichnet, deren Leasinglaufzeit erst nach dem Ende des Geschäftsjahres beginnen.

Die Fälligkeitsstruktur der Leasingverbindlichkeiten einschließlich Zinsanteil stellt sich zum 31. Dezember 2025 wie folgt dar:

in Mio. €	2025	2024
innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	180	184
zwischen 2 und 5 Jahren	453	452
mehr als 5 Jahre	324	254
	957	890

Zum 31. Dezember 2025 bestehen Abnahmeverpflichtungen für kurzfristige Leasingverhältnisse in geschäftsüblichem Umfang.

19 Impairment-Tests

Im vierten Quartal 2025 wurden die jährlich durchzuführenden Goodwill-Impairment-Tests sowie Asset-Impairment-Tests auf Basis einer Triggering-Event-Analyse durchgeführt, um die Werthaltigkeit der Vermögenswerte zu überprüfen.

Für die Berechnung der Impairment-Tests wurden unter anderem Annahmen bezüglich der Umsatzentwicklung getroffen. Der teilweise Rückgang der Wachstumsraten im Detailplanungszeitraum ist im Wesentlichen auf die wachsende Unsicherheit in der Weltwirtschaft sowie auf den fortschreitenden Transformationsprozess in der Automobilindustrie zurückzuführen.

Die im Planungszeitraum angenommenen durchschnittlichen Umsatzsteigerungen stellen sich wie folgt dar:

in %	2025	2024
Chassis Solutions	4	2
Electrified Powertrain Technology	1	2
Electronics and ADAS	16	14
ZF Lifetec	4	6
Commercial Vehicle Solutions	2	8
Industrial Technology	10	10
Aftermarket	5	4

Die jährlichen Werthaltigkeitsprüfungen der Geschäfts- oder Firmenwerte führten zu keiner Wertberichtigung auf Geschäfts- oder Firmenwerte. Im Vorjahr erfolgte bei der Division Electrified Powertrain Technology eine Wertberichtigung auf den Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 122 Mio. €, die in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen berücksichtigt wurde.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfungen wurde zudem eine Sensitivitätsanalyse hinsichtlich wesentlicher Bewertungsparameter durchgeführt. Hierbei wurde analysiert, inwieweit isoliert betrachtet eine Reduktion des nachhaltigen operativen Ergebnisses um 10 %, eine Absenkung der nachhaltigen Wachstumsrate auf 0,5 % oder ein Anstieg des Kapitalisierungszinssatzes um 10 % Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte haben. In allen betrachteten Szenarien dieser Sensitivitätsanalyse hätte sich keine Abwertung der Geschäfts- oder Firmenwerte ergeben.

Im Zuge einer Neupositionierung der Division Electrified Powertrain Technology innerhalb ihres angestammten Tätigkeitsfeldes erfolgte die Einführung einer neuen Organisationsstruktur. Dabei wurden die bestehenden Geschäftsfelder in die beiden neuen operativen Geschäftsfelder „Battery Electric Vehicle“ und „Transmission“ überführt. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Überprüfung der bisherigen CGU-Struktur der Division. Als Ergebnis hieraus wurden die beiden neuen operativen Geschäftsfelder als die jeweils kleinste Gruppe von Vermögenswerten identifiziert, die unabhängig Mittelzuflüsse generieren können. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in der E-Mobilität, der Nachverhandlung nicht profitabler

Kundenprojekte sowie internen Wirtschaftlichkeitsanalysen, die auf geringere erwartete Cashflows aus der BEV-Technologie hinwiesen, lagen externe und interne Hinweise auf eine mögliche Wertminderung vor. Daher wurde das Geschäftsfeld Battery Electric Vehicle der Division Electrified Powertrain Technology einem Asset-Impairment-Test unterzogen. Aus der Werthaltigkeitsüberprüfung resultierten Wertberichtigungen auf das Sachanlagevermögen in Höhe von 498 Mio. €. Basis für die Wertberichtigung ist ein erzielbarer Betrag, der dem beizulegenden Zeitwert abzüglich etwaiger Veräußerungskosten entspricht. Die Bewertung der Vermögenswerte zum Fair-Value erfolgte auf Basis von Input-Parametern (z.B. Preise), die direkt bzw. indirekt am Markt beobachtbar sind.

Die Wertberichtigungen im Rahmen des Asset-Impairment-Tests des Geschäftsfelds Battery Electric Vehicle verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Anlagenklassen:

in Mio. €	2025	2024
Grundstücke und Bauten	21	0
Technische Anlagen und Maschinen	388	0
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	19	0
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	70	0
Gesamt	498	0

In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgte die Erfassung der Wertberichtigungen in den Kosten der umgesetzten Leistung (482 Mio. €) sowie in den Forschungs- und Entwicklungskosten (16 Mio. €).

Darüber hinaus wurden in den Divisionen Chassis Solutions 18 Mio. € (Vj. 0 Mio. €), Commercial Vehicle Solutions 3 Mio. € (Vj. 0 Mio. €) sowie in den Corporate Functions 2 Mio. € (Vj. 10 Mio. €) Abwertungen auf Sachanlagen vorgenommen. Bei den immateriellen Vermögenswerten erfolgten bei der Division Commercial Vehicle Solutions Abwertungen in Höhe von 25 Mio. € (Vj. 0 Mio. €) sowie bei den Corporate Functions in Höhe von 5 Mio. € (Vj. 0 Mio. €).

20 Finanzielle Schulden

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Anleihen	9.979	210	11.065	1.971
Schuldscheindarlehen	1.544	204	2.384	574
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	912	133	682	398
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	149	116	168	141
Leasingverbindlichkeiten	780	149	766	156
Derivative Finanzinstrumente	167	20	101	80
	13.531	832	15.166	3.320

In den kurzfristigen finanziellen Schulden werden die innerhalb eines Jahres fälligen Tilgungsraten und abgegrenzten Zinsen der langfristigen Darlehen, Schuldscheindarlehen und Anleihen ausgewiesen. Weiterhin werden die Verbindlichkeiten, die der kurzfristigen Finanzierung dienen, in diesem Posten erfasst. Die länderspezifische Verzinsung der gesamten finanziellen Schulden bewegt sich zwischen 1,6 % (Vj. 1,4 %) und 7,5 % (Vj. 7,1 %). Der überwiegende Teil der finanziellen Schulden ist festverzinslich. Die Darlehen sind überwiegend zum Ende der Laufzeit fällig.

Der Fokus der Finanzierungsstrategie im Jahr 2025 lag auf der aktiven Gestaltung des Fälligkeitsprofils der finanziellen Schulden des ZF-Konzerns und damit der Vorfinanzierung der Fälligkeiten des Jahres 2026.

Im Geschäftsjahr 2025 wurden Schulden in Höhe von 4,7 Mrd. € zurückgeführt. Auf der Refinanzierungsseite konnte ZF rund 3,1 Mrd. € insbesondere in Form von Anleihen, bilateralen Darlehen und Privatplatzierungen aufnehmen.

Die Bankdarlehen der EIB und KfW mit einem Nominalwert von jeweils 225 Mio. € sowie die revolvingende Kreditlinie enthalten neben anderen Verpflichtungen eine Finanzkennzahl, zu deren Einhaltung ZF verpflichtet ist (Financial Covenant). Die Kennzahl ist definiert als Verhältnis aus Nettoverschuldung zum bereinigten, konsolidierten EBITDA. Die Kennzahl wird quartalsweise getestet. ZF hat im Laufe des Jahres 2025 Vereinbarungen zur Anpassung der Finanzkennzahl getroffen. Bis einschließlich 30. Juni 2026 liegt die Finanzkennzahl nun bei einem Maximalwert von 4,75. Danach reduziert sich der Wert im Zeitablauf schrittweise und ist ab dem 31. März 2028 wieder auf dem ursprünglichen Niveau in Höhe von 3,25.

ZF hat die Anforderung an die Finanzkennzahl sowohl zu allen vergangenen Testzeitpunkten als auch zum Bilanzstichtag erfüllt. Zum 31. Dezember 2025 beträgt die Finanzkennzahl 2,98. Bei der Ermittlung der Finanzkennzahl finden Restrukturierungsaufwendungen, Erträge und Aufwendungen aus M&A-Aktivitäten sowie aus Sondersachverhalten, die sich u.a. im Zuge der laufenden Restrukturierung in der Division Electrified Powertrain Technology ergeben haben, keine Berücksichtigung. Weitergehende Anforderungen einer Mindestliquidität kamen nicht zur Anwendung, da die definierte Wertgrenze des Financial Covenants zu jedem Zeitpunkt unterschritten wurde.

21 Vertragsverbindlichkeiten

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Seriengeschäft	1.009	982	1.077	1.052
Produktentwicklung und Applikation	1.056	521	1.195	550
Sonstige	119	110	65	51
Buchwert zum 31.12.	2.184	1.613	2.337	1.653

Die Vertragsverbindlichkeiten haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2025	2024
Buchwert zum 01.01.	2.337	2.303
Veränderung Konsolidierungskreis	0	-47
Kurseffekte	-53	24
Zugänge	1.463	1.503
Verbrauch	-1.404	-1.271
Auflösung	-159	-175
Buchwert zum 31.12.	2.184	2.337

In den Vertragsverbindlichkeiten sind ausstehende Gutschriften in Höhe von 731 Mio. € (Vj. 804 Mio. €) enthalten. Aus dem Verbrauch der Vertragsverbindlichkeiten wurden 908 Mio. € (Vj. 635 Mio. €) erfolgswirksam in den Umsatzerlösen erfasst.

Die erwarteten zukünftigen Umsatzerlöse aus unerfüllten (oder teilweise unerfüllten) Leistungsverpflichtungen stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	2025	2024
1 bis 5 Jahre	1.033	822
> 5 Jahre	25	14
Buchwert zum 31.12.	1.058	836

Im Wesentlichen handelt es sich bei den unerfüllten (oder teilweise unerfüllten) Leistungsverpflichtungen um Kundenverträge im Zusammenhang mit Entwicklungsaufträgen sowie Werkzeugen.

Im aktuellen Geschäftsjahr ergaben sich Änderungen des Zeitrahmens, die Auswirkungen in Höhe von 70 Mio. € (Vj. 145 Mio. €) auf die Erfüllung zukünftiger Leistungsverpflichtungen haben.

22 Sonstige Verbindlichkeiten

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	1.015	927	798	723
Soziale Abgaben	61	61	69	68
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	268	268	312	312
Rechnungsabgrenzung	95	46	105	38
Übrige Verbindlichkeiten	573	534	686	616
Buchwert zum 31.12.	2.012	1.836	1.970	1.757

Die sonstigen Steuerverbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Umsatzsteuerverbindlichkeiten. Die übrigen Verbindlichkeiten enthalten unter anderem abgegrenzte Verbindlichkeiten aus dem Beschaffungs- und Absatzbereich, für Rechts- und Prozesskosten sowie Lizenz- und Provisionsverbindlichkeiten.

23 Sonstige Rückstellungen

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2025 Gesamt	Voraussichtliche Inanspruchnahme		
		2026	2027 bis 2031	2032 ff.
Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	2.291	908	1.347	36
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.082	646	375	61
Sonstige Verpflichtungen	375	308	38	29
	3.748	1.862	1.760	126

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2024 Gesamt	Voraussichtliche Inanspruchnahme		
		2025	2026 bis 2030	2031 ff.
Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	925	530	366	29
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	895	277	545	73
Sonstige Verpflichtungen	374	284	44	46
	2.194	1.091	955	148

in Mio. €	Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	Verpflichtungen aus dem Personalbereich	Sonstige Verpflichtungen	Gesamt
01.01.2025	925	895	374	2.194
Veränderung Konsolidierungskreis	-7	0	0	-7
Kurseffekte	-32	-6	-7	-45
Zuführung	1.706	715	145	2.566
Aufzinsung	3	26	1	30
Verbrauch	-205	-495	-61	-761
Auflösung	-99	-47	-77	-223
Saldierung Planvermögen	0	-6	0	-6
31.12.2025	2.291	1.082	375	3.748

In den Rückstellungen für Verpflichtungen aus dem Absatzbereich sind im Wesentlichen Vorsorgen für Garantie- und Produkthaftungsverpflichtungen, für Schadensersatzverpflichtungen und für drohende Verluste aus Lieferverträgen enthalten. Die Zuführungen zu den Verpflichtungen aus dem Absatzbereich stehen in Höhe von 1,3 Mrd. € im Zusammenhang mit der Nachverhandlung von Verträgen im Bereich der E-Mobilität.

Die Verpflichtungen aus dem Personalbereich betreffen überwiegend Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen sowie sonstige Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern. Darüber hinaus ist der nach der Saldierung mit dem Planvermögen verbleibende Passivüberhang der Altersteilzeitverpflichtungen in Höhe von 203 Mio. € (Vj. 209 Mio. €) enthalten. Die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen betreffen vor allem Aufwendungen für Abfindungszahlungen, die im Rahmen eines langfristig angelegten Programms zur Anpassung der Strukturen anfallen werden.

Die sonstigen Verpflichtungen enthalten unter anderem Rückstellungen für Prozess- und sonstige rechtliche Risiken, Umweltschutzmaßnahmen, übrige Schadensersatzverpflichtungen, drohende Verluste aus Beschaffungsgeschäften sowie Verbrauchsteuerrisiken.

24 Rückstellungen für Pensionen

Die Rückstellungen für Pensionen gliedern sich wie folgt:

2025 in Mio. €	Barwert leistungsorientierte Pläne					Finanzielle Vermögenswerte	Rückstellungen für Pensionen
	Nicht fonds-finanziert	Fonds-finanziert	Summe	Planvermögen	Nettowert	Nettovermögen	Nettoschuld
Deutschland	871	4.814	5.685	-3.346	2.339	287	2.626
Vereinigtes Königreich	0	869	869	-1.087	-218	218	0
Übrige	126	119	245	-109	136	25	161
	997	5.802	6.799	-4.542	2.257	530	2.787
Verpflichtungen für Gesundheitsfürsorgeleistungen	113	0	113	0	113	0	113
Bilanzausweis						530	2.900

2024 in Mio. €	Barwert leistungsorientierte Pläne					Finanzielle Vermögenswerte	Rückstellungen für Pensionen
	Nicht fonds-finanziert	Fonds-finanziert	Summe	Planvermögen	Nettowert	Nettovermögen	Nettoschuld
Deutschland	976	5.163	6.139	-3.161	2.978	226	3.204
Vereinigtes Königreich	0	933	933	-1.141	-208	208	0
Übrige	114	125	239	-118	121	28	149
	1.090	6.221	7.311	-4.420	2.891	462	3.353
Verpflichtungen für Gesundheitsfürsorgeleistungen	156	0	156	0	156	0	156
Bilanzausweis						462	3.509

Im ZF-Konzern bestehen unterschiedliche Systeme der Altersversorgung und Gesundheitsfürsorgeleistungen, die in ihrer Ausgestaltung von den rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes abhängig sind. Es wird zwischen beitrags- und leistungsorientierten Versorgungssystemen unterschieden.

Bei beitragsorientierten Versorgungsplänen (Defined Contribution Plans) geht der ZF-Konzern über die Entrichtung von Beitragszahlungen an zweckgebundene Fonds oder private Rentenversicherungsträger hinaus keine weiteren Verpflichtungen ein.

Bei leistungsorientierten Versorgungsplänen (Defined Benefit Plans) besteht die Verpflichtung des ZF-Konzerns darin, die zugesagten Leistungen an aktive und ehemalige Mitarbeiter zu erfüllen, wobei sowohl rückstellungs- wie auch fondsfinanzierte Versorgungssysteme bestehen. Rückstellungen für leistungsorientierte Pensionszusagen werden für Anwartschaften aktiver und ehemaliger Mitarbeiter des ZF-Konzerns sowie deren Hinterbliebene gebildet.

Beschreibung der Pläne

Im Folgenden werden die für den ZF-Konzern bedeutendsten Altersvorsorgepläne sowie Pläne für Gesundheitsfürsorgeleistungen beschrieben. Die wesentlichen Risiken für das Unternehmen liegen in den versicherungsmathematischen Parametern, insbesondere Zinsniveau und Rententrend sowie den demografischen Entwicklungen und in der Marktwertentwicklung des Planvermögens.

Deutschland (D)

In Deutschland besteht eine Vielzahl von Versorgungszusagen mit unterschiedlicher Ausprägung.

Bis 1993 wurden Zusagen gewährt, deren Höhe von der Dienstzeit und dem Entgelt abhängig ist. Ab 1997 wurden Tarifmitarbeitern sogenannte Rentenbausteine zugesagt, deren Höhe vom rentenfähigen Einkommen im Verhältnis zur Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung abhängig ist. Seit 2005 sind die jährlich zugeteilten Rentenbausteine von der Beitragsbemessungsgrenze entkoppelt. Ihre Höhe bemisst sich seitdem nach dem Arbeitsentgelt, der Dienstzeit, der jeweiligen Stelleneinordnung innerhalb der Unternehmenshierarchie sowie einer altersspezifischen Faktorentabelle.

Zur Absicherung der oben genannten unmittelbaren Versorgungszusagen wurde im Jahr 2016 ein konzernerneigens Contractual Trust Arrangement (CTA) abgeschlos-

sen und Vermögenswerte in das CTA eingebracht. Während das CTA zunächst zur Besicherung der Zusagen an Führungskräfte diente, wurde der Kreis im Jahr 2021 erweitert, sodass die Verpflichtungen aus sämtlichen vorgenannten Zusagen mit unterschiedlichem Rang besichert sind. Rechtliche oder regulatorische Mindestdotierungsverpflichtungen bestehen nicht.

Unter der sogenannten „ZF Rente“ werden mitarbeiterfinanzierte Rentenbausteine gewährt. Mitarbeiter können Umwandlungen ihres versorgungsfähigen Arbeitsentgelts wahlweise zwischen 1 % und 5 % vornehmen, wobei eine Wandlung von mindestens 1 % zwingend ist. Es bestehen zwei Tarife, von denen der erste Tarif für Bestandsmitarbeiter vor dem 31. Dezember 2005 eine Garantieverzinsung von 3,5 % beinhaltet, während der zweite Tarif für Neueintritte ab 2006 keine Garantieverzinsung enthält.

Im Jahr 2019 wurde im Zuge der Neuausrichtung der betrieblichen Altersversorgung bisher unversorgten Mitarbeitern eine Versorgungszusage erteilt. Diese Zusage „ZF Vorsorge“ erfordert ebenfalls einen monatlichen Mitarbeiterbeitrag in Höhe von mindestens 1 % des Entgelts. Berechtigte Mitarbeiter können nunmehr in Form einer Entgeltumwandlung monatliche Beiträge aus ihrem versorgungsfähigen Entgelt in ein kapitalgedecktes Versorgungskonto leisten. Unter dieser Zusage werden vom Arbeitgeber – in Abhängigkeit von der Höhe der Arbeitnehmerbeiträge – ebenfalls Beiträge geleistet. Die Zusage beinhaltet neben einer Altersleistung auch Risikoleistungen für die Fälle Erwerbsminderung und Todesfall. Den Mitarbeitern stehen verschiedene Auszahlungsoptionen zur Wahl. Bereits versorgten Mitarbeitern wurde ein Wechselangebot in die „ZF Vorsorge“ unterbreitet. Bisher erdiente Versorgungsansprüche wurden in Form von Startbausteinen berücksichtigt.

Sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerbeiträge für diese neue betriebliche Versorgungsregelung werden einem eigens dafür gegründeten Treuhandverein zugeführt.

Bei einer Versorgungszusage in Deutschland wirkt eine Vermögensobergrenze in Höhe von 208 Mio. € (Vj. 147 Mio. €). Das ZF aus einer Unterstützungskasse zustehende Planvermögen wird auf den Wert der garantierten Versorgungsleistung begrenzt.

Vereinigtes Königreich (UK)

Im Vereinigten Königreich unterhält der ZF-Konzern fondsfinanzierte, leistungsorientierte Pensionspläne, die geschlossen sind, außer für eine kleine Anzahl von Beschäftigten der ZF CV Distribution UK Ltd. Diese Pläne werden nach den

gesetzlichen Bestimmungen geführt und von Treuhandgesellschaften verwaltet. Die Finanzierung wird alle drei Jahre durch technische Bewertungen nach Maßgabe der lokalen Vorschriften bestimmt. Die technische Bewertung kann zu zusätzlichen Beiträgen des Arbeitgebers führen, um die Anforderungen an die Mindestdotierungsverpflichtungen einzuhalten.

Bei der Pensionszusage für die Beschäftigten der ZF CV Distribution Ltd. müssen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer Beiträge zum Treuhandvermögen leisten. Die Höhe der Altersversorgung ist vom versorgungsfähigen Einkommen sowie von der Betriebszugehörigkeit abhängig. Vom Arbeitgeber wird eine Mindestversorgung garantiert.

Leistungsorientierte Altersvorsorgepläne

Bei der Berechnung der Pensionsrückstellungen werden die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen verwendet:

in %	2025		2024	
	D	UK	D	UK
Abzinsungsfaktor	4,2	5,5	3,4	5,5
Rentendynamik	1,9 ¹⁾	2,3 – 2,7	1,9	2,6 – 3,1

1) Der ausgewiesene Rententrend ist vor dem Hintergrund eines langfristigen Betrachtungszeitraums zu interpretieren.

Für Mitarbeiter in Deutschland wird ein langfristiger Gehaltstrend von 2,5 % zur Berechnung der Pensionsrückstellung verwendet, kurzfristig werden entsprechend vereinbarte Tarifierhöhungen oder Entgelterhöhungen herangezogen.

Für die Bewertung der Rückstellungen für andere Pensionspläne in Deutschland wird zur Bestimmung des Ersatzzinses auf hochrangige Unternehmensanleihen mit einem Rating von AA (oder entsprechend) von mindestens einer der drei großen Rating-Agenturen zurückgegriffen und diese unter dem Ansatz der Zinsstrukturkurve von Nullkupon-Staatsanleihen extrapoliert.

Die durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtungen beträgt:

in Jahren	2025		2024	
	D	UK	D	UK
Durchschnittliche Laufzeit	12	13	14	13

Für die Berechnung der Pensionsrückstellungen werden landesspezifische Sterbetafeln verwendet, die – je nach Land – jährlich aktualisiert werden. Es werden folgende Sterbetafeln verwendet:

D	2025	2024
		Heubeck 2018 G Sterbetafeln
UK		VITA-Tafeln 2022 gemittelt mit Index CMI 2024
		VITA-Tafeln 2022 gemittelt mit Index CMI 2023

Zur Bewertung der Pensionsverpflichtungen bei Konzerngesellschaften in Deutschland wird ein Abschlag auf die Wahrscheinlichkeit der Invalidität gemäß den Sterbetafeln Heubeck 2018 G vorgenommen. Die Ermittlung des Abschlags beruht auf unternehmenseigenen historischen Daten.

Die Entwicklung der Pensionsrückstellungen sowie des zugehörigen Planvermögens ist in folgender Tabelle dargestellt:

in Mio. €	D	UK	Übrige	2025 Gesamt
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	6.139	933	239	7.311
Laufender Dienstzeitaufwand	98	0	21	119
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-13	0	1	-12
Zinsaufwand	205	48	13	266
Beiträge der Teilnehmer des Plans	100	0	1	101
Planabgeltungen	0	0	1	1
Geleistete Rentenzahlungen	-229	-49	-18	-296
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von demografischen Annahmen	-5	-3	0	-8
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	-589	-19	-2	-610
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	-21	5	1	-15
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	-6	-6
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	-46	-6	-52
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	5.685	869	245	6.799
Zeitwert Fondsvermögen zum 01.01.	3.308	1.141	118	4.567
Erwartete Erträge aus dem Fondsvermögen	109	59	4	172
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (-) aus der Veränderung des Fondsvermögens	-2	-3	-1	-6
Geleistete Beiträge des Arbeitgebers in das Fondsvermögen	121	0	7	128
Beiträge des Arbeitnehmers	100	0	1	101
Gezahlte Versorgungsleistungen	-82	-49	-5	-136
Sonstige Veränderungen	0	-5	-10	-15
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	-56	-5	-61
Zeitwert Fondsvermögen zum 31.12.	3.554	1.087	109	4.750
Vermögensobergrenze zum 01.01.	-147	0	0	-147
Veränderung der Vermögensobergrenze	-61			-61
Vermögensobergrenze zum 31.12.	-208	0	0	-208

in Mio. €	D	UK	Übrige	2024 Gesamt
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	6.109	1.072	311	7.492
Laufender Dienstzeitaufwand	109	0	-8	101
Zinsaufwand	199	49	1	249
Beiträge der Teilnehmer des Plans	104	0	1	105
Planabgeltungen	0	0	-27	-27
Geleistete Rentenzahlungen	-221	-48	-20	-289
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von demografischen Annahmen	-12	-22	0	-34
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	-157	-135	-12	-304
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	21	-33	8	-4
Veränderung Konsolidierungskreis	-9	0	0	-9
Sonstige Veränderungen	-4	0	2	-2
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	50	-17	33
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	6.139	933	239	7.311
Zeitwert Fondsvermögen zum 01.01.	2.907	1.150	137	4.194
Erwartete Erträge aus dem Fondsvermögen	95	53	6	154
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (-) aus der Veränderung des Fondsvermögens	165	-82	10	93
Geleistete Beiträge des Arbeitgebers in das Fondsvermögen	116	12	7	135
Beiträge des Arbeitnehmers	103	0	1	104
Planabgeltungen	0	0	-28	-28
Gezahlte Versorgungsleistungen	-75	-47	-8	-130
Sonstige Veränderungen	-3	-6	-4	-13
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	61	-3	58
Zeitwert Fondsvermögen zum 31.12.	3.308	1.141	118	4.567
Vermögensobergrenze zum 01.01.	-133	0	0	-133
Veränderung der Vermögensobergrenze	-14	0	0	-14
Vermögensobergrenze zum 31.12.	-147	0	0	-147

Die im Zusammenhang mit Pensionsverpflichtungen ergebniswirksam erfassten Posten setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	D	UK	Übrige	2025 Gesamt
Laufender Dienstzeitaufwand	98	0	21	119
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-13	0	1	-12
Plankürzungen und -abgeltungen	0	0	1	1
Verwaltungsaufwand	0	5	1	6
Nettozinsen auf die Nettoverbindlichkeit	96	-11	9	94
	181	-6	33	208

in Mio. €	D	UK	Übrige	2024 Gesamt
Laufender Dienstzeitaufwand	109	0	-8	101
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	1	1
Verwaltungsaufwand	0	6	1	7
Aufzinsung der Nettoverbindlichkeit	104	-4	-5	95
	213	2	-11	204

Mit Ausnahme der Zinsanteile werden alle Komponenten der erfolgswirksamen Pensionsaufwendungen in den Funktionsbereichen erfasst.

Die versicherungsmathematischen Gewinne in Höhe von 566 Mio. € (Vj. 421 Mio. €) werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis berücksichtigt. Darin enthalten ist auch ein versicherungsmathematischer Verlust aus der Veränderung der Vermögensobergrenze in Höhe von 61 Mio. € (Vj. 14 Mio. €).

Das Fondsvermögen setzt sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2025	2024
Flüssige Mittel	98	105
Wertpapiere		
Eigenkapitalinstrumente	1.692	1.629
Schuldinstrumente	1.964	1.873
Fondsanteile	470	444
Sonstige	526	516
	4.750	4.567

Die Wertpapiere sind mit auf aktiven Märkten notierten Preisen angesetzt. Die Position „Sonstige“ beinhaltet im Wesentlichen forderungsbesicherte Wertpapiere (Asset-backed Securities).

Die Arbeitgeber-Beiträge zum Planvermögen werden im Folgejahr voraussichtlich 122 Mio. € (Vj. 122 Mio. €) betragen.

Die Rentenzahlungen für die nächsten zehn Jahre stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	2025	2024
innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	364	343
über ein bis fünf Jahre	1.447	1.412
über fünf bis zehn Jahre	1.913	1.865

Bei der Berechnung wurden die tatsächlich erwarteten Rentenzahlungen und nicht nur die am Stichtag erdienten Rentenbausteine dargestellt, das heißt, auch künftig zuzuteilende Rentenbausteine sind bereits berücksichtigt. Darüber hinaus wurde unterstellt, dass die Zahl der aktiven Mitarbeiter konstant bleibt.

Bei den übrigen Berechnungsprämissen wurden die gleichen Parameter verwendet, die auch zur Ermittlung der leistungsorientierten Verpflichtung zum Einsatz gekommen sind.

Nachfolgend wird die Auswirkung einer Änderung wesentlicher Annahmen auf die leistungsorientierte Verpflichtung dargestellt:

in Mio. €	D	UK	Übrige	2025 Gesamt
Abzinsungsfaktor				
-0,25 %	+171	+29	+6	+206
+0,25 %	-161	-27	-6	-194
Rentendynamik				
-0,25 %	-53	0	-1	-54
+0,25 %	+55	0	+1	+56
Lebenserwartung				
-1 Jahr	-105	-24	-1	-130
+1 Jahr	+117	+24	+1	+142

in Mio. €	D	UK	Übrige	2024 Gesamt
Abzinsungsfaktor				
-0,25 %	+212	+29	+6	+247
+0,25 %	-199	-27	-6	-232
Rentendynamik				
-0,25 %	-71	0	-1	-72
+0,25 %	+74	0	+1	+75
Lebenserwartung				
-1 Jahr	-129	-26	-1	-156
+1 Jahr	+144	+25	+1	+170

Für die Sensitivitätsanalyse wurden die Pensionsverpflichtungen neu ermittelt. Dabei wurde unterstellt, dass die übrigen Annahmen jeweils unverändert bleiben. Bei der Berechnung der Sensitivität der Lebenserwartung wurde angenommen, dass sich die durchschnittliche Lebenserwartung einer 65-jährigen Person um ein Jahr verkürzt bzw. verlängert.

Angaben zu Gesundheitsfürsorgeleistungen

Bestimmte ausländische Tochtergesellschaften, insbesondere in den USA und Kanada, gewähren ihren Mitarbeitern unter bestimmten Alters- bzw. Betriebszugehörigkeitsvoraussetzungen Gesundheitsfürsorgeleistungen für die Zeit nach der Pensionierung.

Die durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 8 Jahre (Vj. 8 Jahre).

Die bilanzielle Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Versorgungszusagen stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	2025	2024
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	156	153
Laufender Dienstzeitaufwand	0	1
Zinsaufwand	6	8
Geleistete Zahlungen	-11	-13
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von demografischen Annahmen	0	1
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	8	20
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	-24	-24
Veränderung Konsolidierungskreis	-3	0
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	-19	10
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	113	156

Die zur Berechnung der Verpflichtungen für die Gesundheitsfürsorgeleistungen verwendeten Prämissen für die Abzinsung variieren entsprechend den Gegebenheiten in den einzelnen Ländern. Zum 31. Dezember 2025 lagen die Bewertungsfaktoren für die Abzinsung zwischen 4,3 % und 10,4 % (Vj. 4,6 % und 9,9 %).

Die Nettoaufwendungen der Verpflichtungen für die Gesundheitsfürsorgeleistungen setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2025	2024
Laufender Dienstzeitaufwand	0	1
Aufzinsung der Nettoverbindlichkeit	6	8
	6	9

Die versicherungsmathematischen Gewinne in Höhe von 16 Mio. € (Vj. 3 Mio. €) werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis berücksichtigt.

Nachfolgend wird die Auswirkung einer Änderung wesentlicher Annahmen auf die Gesundheitsfürsorgeverpflichtung dargestellt:

in Mio. €	2025	2024
Abzinsungsfaktor		
-0,25 %	+2	+3
+0,25 %	-2	-3
Lebenserwartung		
-1 Jahr	-5	-7
+1 Jahr	+6	+7

25 Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das Gezeichnete Kapital beträgt zum Geschäftsjahresende unverändert 500 Mio. €. Zum 31. Dezember 2025 ist das Gezeichnete Kapital in 500.000.000 auf den Namen lautende Stückaktien eingeteilt. Alle Anteile sind vollständig eingezahlt.

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt zum Geschäftsjahresende unverändert 386 Mio. €. Die Kapitalrücklage enthält die Aufgelder aus der Ausgabe von Aktien. Sie unterliegt den Restriktionen des § 150 AktG.

Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital

Das erwirtschaftete Konzern-Eigenkapital enthält die gesetzliche Rücklage der ZF Friedrichshafen AG sowie die kumulierten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden. Aktive und passive Unterschiedsbeträge, die aus der Kapitalkonsolidierung nach der Buchwertmethode gemäß den früher angewendeten Rechnungslegungsgrundsätzen resultieren, sind ebenfalls in diesem Posten verrechnet. Weitere Bestandteile bilden die Rücklagen aus der erstmaligen Anwendung der IFRS Accounting Standards sowie die kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen, die zum Zeitpunkt der Umstellung auf die IFRS Accounting Standards umgegliedert wurden.

Unterschied aus der Währungsumrechnung

Der Posten enthält die Differenzen aus der erfolgsneutralen Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen (Nicht-Euroraum) ab dem Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung der IFRS Accounting Standards.

Die Veränderung des Unterschiedsbetrags aus der Währungsumrechnung nach Steuern in Höhe von -1.220 Mio. € (Vj. angepasst +430 Mio. €) entfällt mit -60 Mio. € (Vj. +20 Mio. €) auf die Anteile ohne beherrschenden Einfluss sowie mit 4 Mio. € (Vj. 2 Mio. €) auf At-Equity-Beteiligungen. Der Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung resultiert im Wesentlichen aus den Veränderungen des Euro zu US-Dollar und Renminbi.

Marktbewertung Eigenkapitalinstrumente und Cashflow Hedges

In diesem Posten sind die Effekte aus der erfolgsneutralen Bewertung von Finanzinstrumenten nach Steuern enthalten.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste

Dieser Posten enthält die erfolgsneutral erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen nach Steuern.

Latente Steuern auf erfolgsneutral erfasste Posten des Eigenkapitals

in Mio. € 2025	Vor Ertragsteuern	Ertragsteuern	Nach Steuern
Unterschied aus Währungsumrechnung	- 1.194	- 26	- 1.220
Gewinne und Verluste aus Eigenkapitalinstrumenten	24	0	24
Marktbewertung Cashflow Hedges	100	- 11	89
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	582	7	589
Sonstiges Ergebnis	-488	-30	-518

in Mio. € 2024 (angepasst)	Vor Ertragsteuern	Ertragsteuern	Nach Steuern
Unterschied aus Währungsumrechnung ¹⁾	399	31	430
Gewinne und Verluste aus Eigenkapitalinstrumenten	- 30	- 3	- 33
Marktbewertung Cashflow Hedges	- 137	6	- 131
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	424	- 11	413
Sonstiges Ergebnis¹⁾	656	23	679

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Verkauf von Anteilen an konsolidierten Unternehmen ohne Verlust der Beherrschung

Im Geschäftsjahr wurden 3,16 % der an der ZF Commercial Vehicle Control Systems India Limited gehaltenen Anteile zu einem Verkaufspreis von 80 Mio. € veräußert. Der Unterschiedsbetrag in Höhe von 60 Mio. € zwischen dem Verkaufspreis und dem Buchwert der zugegangenen Anteile ohne beherrschenden Einfluss unter Berücksichtigung von Steuern und Währungseffekten wurde mit der Gewinnrücklage verrechnet.

Dividende

Für das Geschäftsjahr 2025 wird keine Dividende bei der ZF Friedrichshafen AG vorgeschlagen.

Für das Geschäftsjahr 2024 wurde eine Dividende von 41 Mio. € (pro Aktie 0,08 €) ausbezahlt.

26 Angaben zum Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des ZF-Konzerns verfolgt vorrangig das Ziel, die finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit von ZF sicherzustellen sowie die Anforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber zu erfüllen. Wesentliche Grundlage hierfür ist die Gewährleistung einer ausreichenden Eigenkapitalquote. Zentrale Parameter für das Kapitalmanagement von ZF in Bezug auf die Fremdfinanzierung sind die Nettoverschuldung sowie der Verschuldungsgrad (Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA). Ein weiterer wichtiger Indikator stellt die Bonitätseinstufung durch die beauftragten Rating-Agenturen dar. Zielsetzung ist ein stabiles Konzernrating im Investment-Grade-Bereich.

Zur Ermittlung der Eigenkapitalquote wird das bilanzielle Eigenkapital herangezogen.

	31.12.2025	31.12.2024 (angepasst)
Eigenkapital in Mio. € ¹⁾	4.676	7.428
Eigenkapitalquote in %	13	19

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Die ZF Friedrichshafen AG unterliegt keinen satzungsmäßigen Kapitalerfordernissen.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

27 Allgemein

Die Konzern-Kapitalflussrechnung zeigt, wie sich der Finanzmittelfonds des ZF-Konzerns durch Mittelzu- und -abflüsse im Geschäftsjahr verändert hat. Es wird zwischen Zahlungsströmen aus laufender Geschäftstätigkeit sowie aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit unterschieden.

Die Cashflows aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit werden zahlungsbezogen ermittelt. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit wird demgegenüber ausgehend vom Ergebnis vor Ertragsteuern indirekt abgeleitet.

Im Rahmen der indirekten Ermittlung werden die berücksichtigten Veränderungen von Bilanzposten im Zusammenhang mit der laufenden Geschäftstätigkeit um Effekte aus der Währungsumrechnung und aus Änderungen des Konsolidierungskreises bereinigt. Die Veränderungen der betreffenden Bilanzposten können daher nicht mit den entsprechenden Werten auf der Grundlage der veröffentlichten Konzernbilanz abgestimmt werden.

Erhaltene Dividenden und Zinsen sind dem Cashflow aus der Investitionstätigkeit zugeordnet. Gezahlte Zinsen und Transaktionskosten zur Aufnahme von Finanzschulden einschließlich Leasingverbindlichkeiten werden im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt. Hierzu wird das Ergebnis vor Ertragsteuern im Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit um das Beteiligungs- und Finanzergebnis korrigiert.

Der in der Konzern-Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Konzernbilanz ausgewiesenen flüssigen Mittel, das heißt Kassenbestände und Guthaben bei Kreditinstituten, soweit der Konzern frei über sie verfügen kann.

Der Finanzmittelfonds setzt sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Flüssige Mittel	2.790	3.372
Summe	2.790	3.372

28 Verkauf und Kauf von konsolidierten Unternehmen und Geschäftsbereichen

Die aus den Anteilsverkäufen abgehenden Vermögenswerte und Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2025	2024
Kurzfristige Vermögenswerte	93	956
davon flüssige Mittel	0	137
Langfristige Vermögenswerte	15	529
Kurzfristige Schulden	84	699
Langfristige Schulden	4	320

Die Summe der Verkaufspreise in Höhe von 26 Mio. € (Vj. 415 Mio. €) wurde vollständig in bar geleistet.

Die zum Erwerbszeitpunkt übernommenen Vermögenswerte und Schulden von konsolidierten Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2025	2024
Kurzfristige Vermögenswerte	3	0
Langfristige Vermögenswerte	13	0

Der Gesamtkaufpreis für den Anteilserwerb betrug 110 Mio. € (Vj. 0 Mio. €). Davon wurden 60 Mio. € im Geschäftsjahr 2024 und 50 Mio. € im Geschäftsjahr 2025 in bar geleistet. Im Vorjahr wurden die 60 Mio. € in der Position Auszahlungen für Investitionen in Finanzforderungen dargestellt.

29 Veränderung der Finanzschulden

Die Veränderung der Finanzschulden aus Finanzierungstätigkeit aufgrund von zahlungswirksamen und nicht zahlungswirksamen Effekten stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	Buchwert zum 01.01.2025	Zahlungswirksame Veränderung		Nicht zahlungswirksame Veränderung			Buchwert zum 31.12.2025
		Aufnahme	Tilgung	Konsolidierungs- kreisbedingte Änderungen	Währungseffekte	Sonstiges	
Anleihen	11.065	2.530	- 3.258	0	- 394	36	9.979
Schuldscheindarlehen	2.384	165	- 996	0	0	- 9	1.544
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	682	348	- 113	0	- 16	11	912
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	168	99	- 126	0	- 3	11	149
Leasingverbindlichkeiten	766	0	- 162	0	- 32	208	780
	15.065	3.142	- 4.655	0	- 445	257	13.364

in Mio. €	Buchwert zum 01.01.2024	Zahlungswirksame Veränderung		Nicht zahlungswirksame Veränderung			Buchwert zum 31.12.2024
		Aufnahme	Tilgung	Konsolidierungs- kreisbedingte Änderungen	Währungseffekte	Sonstiges	
Anleihen	8.611	2.200	0	0	176	78	11.065
Schuldscheindarlehen	2.093	796	- 513	0	0	8	2.384
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	2.035	426	- 1.510	- 256	0	- 13	682
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	158	127	- 136	0	0	19	168
Leasingverbindlichkeiten	786	0	- 170	- 56	- 9	215	766
	13.683	3.549	- 2.329	- 312	167	307	15.065

SONSTIGE ANGABEN

30 Eventualverbindlichkeiten

Die nachfolgende Tabelle stellt die zu Nominalwerten angesetzten Eventualverbindlichkeiten dar:

	31.12.2025	31.12.2024
Bürgschaften	112	211
davon für Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmen	110	206
Sonstiges	147	148
	259	359

Die Bürgschaften sind bei Inanspruchnahme in vollem Umfang innerhalb von einem Jahr fällig. Die sonstigen Eventualverbindlichkeiten betreffen im Wesentlichen potenzielle Verpflichtungen aus dem Beschaffungs- und Personalbereich, aus Rechtsstreitigkeiten sowie aus sonstigen Steuern. Für Eventualverbindlichkeiten wurden sowohl im aktuellen Geschäftsjahr wie auch im Vorjahr keine Sicherheiten gewährt.

Zum 31. Dezember 2025 bestehen Eventualverbindlichkeiten mit ZF Foxconn Chassis Modules GmbH in Höhe von 110 Mio. € (Vj. 113 Mio. €).

Im Jahr 2025 bestehen Eventualforderungen in Höhe von 33 Mio. € (Vj. 12 Mio. €).

31 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Neben Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben und Beschaffungsverträgen.

	31.12.2025	31.12.2024
Bestellobligo	533	1.079
Einzahlungsverpflichtungen auf Beteiligungsunternehmen	10	10
	543	1.089

Das Bestellobligo entfällt mit 11 Mio. € (Vj. 6 Mio. €) auf immaterielle Vermögenswerte und mit 522 Mio. € (Vj. 1.073 Mio. €) auf Sachanlagen.

32 Rechtsstreitigkeiten

Die US-amerikanische Verkehrsaufsichtsbehörde (NHTSA) hat ihre Untersuchung hinsichtlich bestimmter Fahrzeuge, die mit ZF-Airbag-Kontrolleinheiten ausgestattet sind und von denen einige Gegenstand eines Rückrufs von Toyota, FCA und HKMC waren, abgeschlossen. NHTSA ist zu dem Ergebnis gekommen, dass alle relevanten Fahrzeuge zurückgerufen wurden. Auf Basis der derzeit vorliegenden Fakten geht ZF nicht davon aus, die Rückrufe schuldhaft verursacht zu haben und verteidigt sich gegen in den USA und Kanada anhängige Klagen.

Im Zusammenhang mit bereits abgeschlossenen Kartellverfahren setzt sich ZF mit Kunden hinsichtlich möglicher Schadensersatzansprüche auseinander.

Grundsätzlich können auch aus abgeschlossenen Verfahren Schadensersatzansprüche geltend gemacht werden. Weder ZF noch eine ihrer Konzerngesellschaften sind an laufenden oder absehbaren Gerichts- oder Schiedsverfahren beteiligt, die nach heutiger Erkenntnislage einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des ZF-Konzerns haben können oder in der Vergangenheit hatten.

33 Angaben zu Finanzinstrumenten

Buchwerte der Finanzinstrumente nach Kategorien

Nachfolgende Übersicht zeigt die bilanzierten finanziellen Vermögenswerte und Schulden aufgeteilt nach Bewertungskategorien:

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Aktiva		
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	7.064	9.101
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert		
Schuldinstrumente	590	501
Eigenkapitalinstrumente	84	55
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	238	121
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	72	44
	8.048	9.822
Passiva		
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	18.047	19.992
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	31	24
Leasingverbindlichkeiten ¹⁾	780	766
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	136	77
	18.994	20.859

1) Keine Bewertungskategorie nach IFRS 9

Im Geschäftsjahr erfolgten keine Umgliederungen von finanziellen Vermögenswerten zwischen den Bewertungskategorien.

Beizulegende Zeitwerte

Nachfolgend werden die beizulegenden Zeitwerte der finanziellen Vermögenswerte und Schulden dargestellt. Soweit finanzielle Vermögenswerte und Schulden mit den fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden, wird der beizulegende Zeitwert dem Buchwert gegenübergestellt.

Die folgende Tabelle zeigt die Buchwerte und die beizulegenden Zeitwerte der zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten finanziellen Vermögenswerte und Schulden. Die Buchwerte der kurzfristigen zu Anschaffungskosten bewerteten Finanzinstrumente approximieren aufgrund der kurzen Laufzeiten die beizulegenden Zeitwerte.

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024 (angepasst)	
	Buchwert	Zeitwert	Buchwert	Zeitwert
Aktiva				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten				
Flüssige Mittel	2.790	2.790	3.372	3.372
Finanzforderungen	322	322	1.462	1.462
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.930	3.930	4.267	4.267
Sonstige Forderungen	22	22	0	0
	7.064	7.064	9.101	9.101
Passiva				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten				
Anleihen	9.979	9.801	11.065	10.795
Schuldscheindarlehen	1.544	1.546	2.384	2.403
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	912	909	682	682
Sonstige finanzielle Schulden	149	139	168	156
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹⁾	5.463	5.463	5.693	5.693
Leasingverbindlichkeiten ²⁾	780	-	766	-
	18.827	17.858	20.758	19.729

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

2) Keine Bewertungskategorie nach IFRS 9

Nachfolgend werden die Finanzinstrumente in Abhängigkeit von den für die Bewertung herangezogenen Input-Parametern den drei Stufen der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet. Die Einstufung sowie das Erfordernis, Umgliederungen vorzunehmen, werden jeweils zum Bilanzstichtag überprüft. Stufe 1 umfasst diejenigen Finanzinstrumente, für die auf aktiven Märkten notierte Preise für identische Vermögenswerte und Schulden verfügbar sind. Eine Zuordnung zu Stufe 2 erfolgt, wenn für die Bewertung der Finanzinstrumente Input-Parameter herangezogen werden, die direkt (z. B. Preise) oder indirekt (z. B. aus Preisen abgeleitet) am Markt beobachtbar sind. In Stufe 3 werden Finanzinstrumente ausgewiesen, deren Bewertung auf Informationen basiert, die nicht am Markt beobachtbar sind.

Die Zeitwerte der zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Finanzinstrumente werden wie folgt den drei Stufen der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet:

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2025 Gesamt
Aktiva				
Flüssige Mittel	0	2.790	0	2.790
Finanzforderungen	0	322	0	322
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	3.930	0	3.930
Sonstige Forderungen	0	22	0	22
	0	7.064	0	7.064
Passiva				
Anleihen	9.801	0	0	9.801
Schuldscheindarlehen	0	1.546	0	1.546
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	909	0	909
Sonstige finanzielle Schulden	0	139	0	139
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	5.463	0	5.463
	9.801	8.057	0	17.858

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2024 Gesamt (angepasst)
Aktiva				
Flüssige Mittel	0	3.372	0	3.372
Finanzforderungen	0	1.462	0	1.462
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	4.267	0	4.267
Sonstige Forderungen	0	0	0	0
	0	9.101	0	9.101
Passiva				
Anleihen	10.795	0	0	10.795
Schuldscheindarlehen	0	2.403	0	2.403
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	682	0	682
Sonstige finanzielle Schulden	0	156	0	156
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹⁾	0	5.693	0	5.693
	10.795	8.934	0	19.729

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Die Marktwerte der Vermögenswerte und Schulden wurden mit Ausnahme der Anleihen nach der Barwertmethode berechnet. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden hierbei mit den aktuellen laufzeitkongruenten risikolosen Zinssätzen zuzüglich eines ZF-spezifischen Kreditrisikoaufschlags diskontiert. Die Anleihen wurden mit dem am Markt verfügbaren Zeitwert bewertet.

Die nachfolgenden Tabellen stellen die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente dar.

in Mio. €	31.12.2025	31.12.2024
Aktiva		
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert		
Anteile an Beteiligungsunternehmen	84	55
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	590	501
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert		
Wertpapiere	201	42
Anteile an Beteiligungsunternehmen	2	5
Derivative Finanzinstrumente	22	56
Sonstige Forderungen	13	18
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	72	44
	984	721
Passiva		
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert		
Derivative Finanzinstrumente	31	24
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	136	77
	167	101

1) Keine Bewertungskategorie nach IFRS 9

Nachfolgend werden die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente in Abhängigkeit von den für die Bewertung herangezogenen Input-Parametern den drei Stufen der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet.

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2025 Gesamt
Aktiva				
Wertpapiere	177	0	24	201
Anteile an Beteiligungsunternehmen	0	55	31	86
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	590	0	590
Derivative Finanzinstrumente	0	94	0	94
Sonstige Forderungen	0	13	0	13
	177	752	55	984
Passiva				
Derivative Finanzinstrumente	0	158	9	167
in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2024 Gesamt
Aktiva				
Wertpapiere	9	12	21	42
Anteile an Beteiligungsunternehmen	0	23	37	60
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	501	0	501
Derivative Finanzinstrumente	0	100	0	100
Sonstige Forderungen	0	18	0	18
	9	654	58	721
Passiva				
Derivative Finanzinstrumente	0	98	3	101

Im Geschäftsjahr erfolgten keine Umgliederungen zwischen der Fair-Value-Hierarchie der Stufen 1 und 2.

Für Wertpapiere der Stufe 1 wird als beizulegender Zeitwert der unmittelbar notierte Kurswert auf einem jederzeit aktiven Markt angesetzt. Ein aktiver Markt ist entweder die Börse des jeweiligen Landes oder eine vergleichbare Handelsplattform, an der die Liquidität und Transparenz des zugrunde liegenden Vermögenswerts gegeben ist. In Stufe 2 werden Gattungen eingestuft, deren Preise sich aus am Markt beobachtbaren Parametern ableiten bzw. modellieren lassen. Hierzu zählen insbesondere beobachtbare Zinssätze, Wechselkurse bzw. vergleichbare Instrumente. Bei den Wertpapieren der Stufe 3 handelt es sich um Nullkuponanleihen, für die kein aktiver Markt vorhanden ist. Die Marktwerte der Wertpapiere aus Stufe 3 werden auf Basis aktuell verfügbarer Informationen der Fondsmanager ermittelt. Eine signifikante Veränderung der zugrunde gelegten zukünftigen Cashflows sowie des Zinsniveaus und die damit verbundene Änderung der Diskontierungsfaktoren hätten Einfluss auf die beizulegenden Zeitwerte dieser Wertpapiere.

Die Anteile an Beteiligungsunternehmen der Stufe 3 betreffen Anteile an nicht börsennotierten Unternehmen. Bei diesen ergebniswirksam zum Zeitwert bewerteten Anteilen an Beteiligungsunternehmen sind entweder unzureichende Informationen vorhanden oder der beizulegende Zeitwert kann über ein Multiplikatorverfahren nur in einer großen Bandbreite möglicher Werte ermittelt werden. Daher werden die Anschaffungskosten als eine angemessene Schätzung des Zeitwerts herangezogen. Bei vorliegenden Änderungen im Umfeld der Beteiligungsunternehmen oder Nachweisen durch externe Transaktionen erfolgt eine entsprechende Schätzungsanpassung. Eine signifikante Veränderung der im Rahmen des Multiplikatorverfahrens herangezogenen zukünftigen Ergebnisse und Multiplikatoren hätte Einfluss auf die beizulegenden Zeitwerte dieser Anteile an Beteiligungsunternehmen in Höhe von –5 Mio. € (Vj. –2 Mio. €) bis +10 Mio. € (Vj. +18 Mio. €).

Die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen sind der Stufe 2 zugeordnet, da sich die Bewertung aus am Markt beobachtbaren Parametern ableiten lässt.

Die derivativen Finanzinstrumente der Stufe 2 betreffen nicht handelbare Derivate. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgt auf der Basis von auf die Restlaufzeit abgezinsten Kursfeststellungen (Wechselkurse, Zinssätze und Rohstoffpreisindizes) zugelassener Börsen.

Die Entwicklung der in Stufe 3 der Fair-Value-Hierarchie eingeordneten Finanzinstrumente ist in folgender Tabelle dargestellt:

in Mio. €	Anteile an Beteiligungsunternehmen		Wertpapiere	
	2025	2024	2025	2024
Stand 01.01.	37	104	21	32
Veränderung Konsolidierungskreis	0	–14	0	0
Fair-Value-Änderungen – ergebniswirksam	0	–1	0	0
Fair-Value-Änderungen – erfolgsneutral	–6	–36	0	0
Käufe	0	0	3	3
Verkäufe	0	0	0	–14
Umgliederungen aus Level 3 in Level 2	0	–16	0	0
Stand 31.12.	31	37	24	21

Im Geschäftsjahr wurden keine Anteile an Beteiligungsunternehmen und Wertpapiere aus Stufe 3 der Fair-Value-Hierarchie in Stufe 2 umgegliedert.

Nettogewinne und -verluste nach Bewertungskategorien

in Mio. €	31.12.2025		31.12.2024	
	Nettogewinne und -verluste	Davon aus Zinsen	Nettogewinne und -verluste	Davon aus Zinsen
Zu fortgeführten Anschaffungskosten				
Finanzielle Vermögenswerte	- 348	271	- 36	231
Finanzielle Verbindlichkeiten	- 193	- 769	- 901	- 755
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert				
Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	- 138	2	58	11
	-679	-496	-879	-513

Die Nettogewinne und -verluste der Bewertungskategorie „Finanzielle Vermögenswerte zu fortgeführten Anschaffungskosten“ enthalten neben den Zinserträgen im Wesentlichen Währungsgewinne und -verluste aus Fremdwährungsforderungen in Höhe von -510 Mio. € sowie Aufwendungen aus der Veränderung von Wertberichtigungen in Höhe von 109 Mio. €.

In der Bewertungskategorie „Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten“ setzen sich die Nettogewinne und -verluste neben den Zinsaufwendungen im Wesentlichen aus Währungsgewinnen und -verlusten aus Fremdwährungsverbindlichkeiten in Höhe von 575 Mio. € zusammen.

Die Nettogewinne und -verluste der Bewertungskategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten“ umfassen im Wesentlichen Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten ohne Hedge Accounting.

Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden

Finanzielle Vermögenswerte und Schulden, die Verrechnungsvereinbarungen, einklagbaren Globalverrechnungsverträgen und ähnlichen Vereinbarungen unterliegen:

in Mio. €1	31.12.2025		
	Bruttobetrag	Saldierung	Nettobetrag
Saldierte Positionen			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	4.678	158	4.520
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	5.614	158	5.456
Im Insolvenzfall saldierungsfähig			
Aktive derivative Finanzinstrumente	94	17	77
Passive derivative Finanzinstrumente	167	16	151

in Mio. €	31.12.2024 (angepasst)		
	Bruttobetrag	Saldierung	Nettobetrag
Saldierte Positionen			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	4.942	174	4.768
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig) ¹⁾	5.856	174	5.682
Im Insolvenzfall saldierungsfähig			
Aktive derivative Finanzinstrumente	100	16	84
Passive derivative Finanzinstrumente	101	16	85

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Die mit den Banken abgeschlossenen Rahmenverträge für Finanztermingeschäfte regeln unter anderem, dass im Insolvenzfall eines Vertragspartners die bestehenden Kontrakte gekündigt und zum jeweiligen Marktwert ausgeglichen werden müssen. Sofern bei einem Vertragspartner mehrere Geschäfte abgerechnet werden, werden positive und negative Marktwerte saldiert und nur die verbleibende Spitze ausgeglichen. Zum 31. Dezember 2025 besteht aufgrund der hervorragenden Bonität unserer Banken kein Risiko aus dieser Regelung.

34 Risiken aus Finanzinstrumenten

Management von Finanzrisiken

Das Risikomanagementsystem im Finanzbereich umfasst Kontrahenten- und Ausfallrisiken bei Kunden und Lieferanten-, Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken sowie Währungs- und Rohstoffpreisrisiken. Dem Vorstand und dem Aufsichtsrat wird regelmäßig über die wesentlichen Risikopositionen des ZF-Konzerns Bericht erstattet. Die Einhaltung der Richtlinien wird durch die Interne Revision geprüft.

Die Gesellschaften des ZF-Konzerns sichern standardisiert ihre Währungsrisiken zu marktgerechten Konditionen entweder intern über die zuständigen ZF Treasury Hubs oder extern direkt mit Banken. Extern abgesicherte Risikopositionen werden bei Banken mit hervorragender Bonität unter Berücksichtigung vorgegebener Risikogrenzen gehandelt. Zum Einsatz kommen in der Regel derivative Finanzinstrumente mit Plain-Vanilla-Charakter. Diese werden ausschließlich zur Absicherung bestehender Grundgeschäfte oder geplanter Transaktionen abgeschlossen. Hedge Accounting wird angewendet, sofern die Kriterien der IFRS erfüllt sind. Zinsänderungs- und Rohstoffpreisrisiken werden einzelfallbezogen abgesichert.

Der Abschluss von Sicherungsgeschäften erfolgt nach konzerneinheitlichen Richtlinien, die verschiedenen rechtlichen Bestimmungen sowie entsprechend den für Banken geltenden Vorschriften für das Betreiben von Handelsgeschäften folgen. Der Abschluss unterliegt einer strengen Überwachung, die insbesondere durch eine strikte Funktionstrennung in Handel, Abwicklung und Kontrolle gewährleistet ist.

Ausfall- und Kontrahentenrisiko

Das Ausfallrisiko ist das Risiko, dass unsere Vertragspartner im Bereich der Geldanlagen, Finanzforderungen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen. Dieses Risiko definiert sich anhand errechneter Ausfallwahrscheinlichkeiten oder Informationen über die Insolvenz zu Vertragspartnern.

Zur Reduzierung des Kontrahentenrisikos bei Geldanlagen und Derivaten werden sämtliche Finanzgeschäfte nur mit Banken erstklassiger Bonität im Rahmen festgelegter Limits getätigt. Diese Limits werden quartalsweise geprüft und gegebenenfalls angepasst. Inputfaktoren für die Berücksichtigung des Kontrahentenrisikos sind Ratings mit einer langfristigen Ausrichtung von unabhängigen Rating-Agenturen für an der jeweiligen Transaktion beteiligte Kreditinstitute.

Aus den finanziellen Vermögenswerten des Konzerns resultiert bei Ausfall des Kontrahenten ein maximales Ausfallrisiko in Höhe des Buchwerts der entsprechenden Bilanzposten ohne Berücksichtigung von erhaltenen Sicherheiten.

Offene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen im Wesentlichen gegenüber Herstellern von Personen- und Nutzfahrzeugen, Arbeitsmaschinen sowie Windturbinen weltweit. Zur Absicherung der gesamten Wertschöpfungskette erfolgt einerseits ein fortlaufendes Monitoring der Bonität unserer strategischen Lieferanten, insbesondere durch Konzentration auf bonitätsstarke Lieferanten bei neuen Auftragsvergaben. Um andererseits das kundenseitige Ausfallrisiko zu mindern, werden die Bonität der Kunden sowie deren Forderungsbestände im Rahmen eines SAP-basierten Credit-Managements einer laufenden Überwachung unterzogen. Punktuell werden Ausfallrisiken mit entsprechenden Absicherungsinstrumenten, wie z. B. Warenkreditversicherungen, reduziert. Der Buchwert der durch Warenkreditversicherungen abgedeckten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum 31. Dezember 2025 beträgt 244 Mio. € (Vj. 213 Mio. €).

Im Rahmen von Factoring-Programmen werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verkauft. Hierbei werden im Wesentlichen alle Chancen und Risiken, bemessen anhand der Variabilität der Zahlungseingänge, übertragen („True Sale“). Als weitere außerbilanzielle Maßnahme besteht ein Asset-backed-Securitization-Programm (ABS-Programm). Im Rahmen der bei derartigen Programmen üblichen Geschäftspraktiken werden revolving Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Zweckgesellschaft verkauft. Wie ebenfalls üblich wird ein Teilbetrag des Kaufpreises in Reservekonten einbehalten. Diese sind als sonstige Forderungen

in den übrigen Vermögenswerten ausgewiesen. Daneben besteht ein ratingabhängiger, bedingter Verpfändungsmechanismus für ausgewählte Bankkonten, der bis zum Eintritt der vereinbarten Bedingungen inaktiv bleibt. ZF verfügt aktuell über die uneingeschränkten Nutzungsrechte an diesen Bankkonten, deren Guthaben als liquide Mittel ausgewiesen werden.

Die nachfolgende Tabelle stellt das zum Bilanzstichtag bestehende Ausfallrisiko je Risikoklasse für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vertragsvermögenswerte dar:

31.12.2025 in Mio. € Risikoklasse	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Vertrags- vermögens- werte
1	342	1.018
2	3.731	201
3	548	6
4	30	78
Forderungen (brutto)	4.651	1.303
Einzelwertberichtigungen	-71	-378
Bonitätsbasierte Wertberichtigungen	-60	-4
Forderungen (netto)	4.520	921

31.12.2024 in Mio. € Risikoklasse	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Vertrags- vermögens- werte
1	452	1.089
2	3.888	137
3	530	0
4	27	66
Forderungen (brutto)	4.897	1.292
Einzelwertberichtigungen	-74	-293
Bonitätsbasierte Wertberichtigungen	-55	-4
Forderungen (netto)	4.768	995

Bei Vorliegen eines konkreten Ausfallrisikos wird eine Einzelwertberichtigung auf Forderungen gebildet. Die Höhe der Wertberichtigung hängt im Wesentlichen von der Risikoklasse und der Dauer der Überfälligkeit der Forderung ab und kann im Einzelfall bis zu 100 % betragen. Bei der Beurteilung der Werthaltigkeit von Forderungen wird zwischen dem Kreditrisiko und dem Geschäftsrisiko unterschieden.

Liquiditätsrisiko

Die zukünftig zu erwartenden Zahlungsmittelabflüsse aus Tilgungs- und Zinszahlungen für die finanziellen Schulden und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind in der mittelfristigen Liquiditätsplanung enthalten.

Die Fälligkeitsstruktur der Tilgungs- und Zinszahlungen für die finanziellen Schulden sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2025 Gesamt	Zahlungsmittelabflüsse		
		2026	2027 bis 2031	2032 ff.
Anleihen	9.979	526	11.026	616
Schuldscheindarlehen	1.544	245	1.476	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	912	215	785	15
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	149	120	23	7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.463	5.456	7	0
	18.047	6.562	13.317	638

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2024 Gesamt (angepasst)	Zahlungsmittelabflüsse		
		2025	2026 bis 2030	2031 ff.
Anleihen	11.065	2.234	9.851	743
Schuldscheindarlehen	2.384	655	2.005	42
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	682	502	324	17
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	168	162	24	7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹⁾	5.693	5.682	11	0
	19.992	9.235	12.215	809

1) Die Vorjahreswerte wurden gemäß IAS 8 angepasst. Für weitere Informationen wird auf die Grundlagen des Konzernanhangs verwiesen.

Die Zahlungsfähigkeit und die Liquiditätsvorsorge wird innerhalb des ZF-Konzerns mittels einer kurz-, mittel- sowie langfristigen Liquiditäts- und Finanzierungsplanung gesteuert. Es werden ausreichend flüssige Mittel bzw. liquidierbare Wertpapiere sowie bestätigte Kreditlinien vorgehalten, sodass die Zahlungsfähigkeit des ZF-Konzerns bei Einhaltung der mit den Banken vereinbarten Finanzkennzahl jederzeit sichergestellt ist. Zum Bilanzstichtag betragen die flüssigen Mittel 2.790 Mio. €. Der Buchwert der kurzfristigen Wertpapiere lag bei 171 Mio. €.

Der syndizierte Kredit in Form einer revolving Kreditlinie (RCF) in Höhe von 3,5 Mrd. € war zum Bilanzstichtag ungenutzt. Die Kreditlinie wurde im Juli 2022 refinanziert und hat nach Ausübung von zwei vertraglich vereinbarten Verlängerungsoptionen in den Jahren 2023 und 2024 eine Restlaufzeit bis Juli 2029.

ZF bietet ein Lieferantenfinanzierungsgeschäft (sogenannte Reverse-Factoring-Vereinbarungen) an. Lieferanten können im Rahmen dieses Programms ihre Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegen einen Abschlag an die anbietende Bank übertragen und so vorzeitig den diskontierten Rechnungsbetrag erhalten. ZF wird zum ursprünglichen Fälligkeitstermin mit dem originären Rechnungsbetrag von der anbietenden Bank belastet. Schließt sich ein Lieferant diesem Programm an, bestehen die Verbindlichkeiten aus Sicht des ZF-Konzerns gegenüber der finanzierenden Bank, ohne dass die Verbindlichkeiten substantiell verändert werden. Deshalb erfolgt weiterhin ein Ausweis unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. ZF hat zum 31. Dezember 2025 Verbindlichkeiten aus Lieferungen

und Leistungen im Rahmen von Lieferantenfinanzierungsgeschäften in Höhe von 185 Mio. € (Vj. 189 Mio. €). Davon wurden bereits 147 Mio. € (Vj. 149 Mio. €) an die Lieferanten bezahlt. Verbindlichkeiten im Rahmen dieses Programms werden nach durchschnittlich 87 Tagen (Vj. 83 Tagen) fällig, während vergleichbare Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nach durchschnittlich 55 Tagen (Vj. 60 Tagen) fällig sind.

Kursrisiko aus Wertpapieren

Das Kursrisiko bezeichnet das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert der Wertpapiere sinkt. Aufgrund des geringen Bestands an Wertpapieren ist das Risiko von Kursschwankungen als unwesentlich einzustufen. Deshalb wurde auf eine Sensitivitätsanalyse verzichtet.

Währungsrisiko

Das Währungsrisiko bezeichnet das Risiko, dass die beizulegenden Zeitwerte oder künftige Cashflows von monetären Posten aufgrund von Wechselkursänderungen negativ beeinflusst werden. Der ZF-Konzern tätigt aufgrund seiner internationalen Ausrichtung Transaktionen in unterschiedlichen Währungen.

Der ZF-Konzern verfolgt einen einheitlichen Ansatz zum Management von Währungsrisiken. Der Sicherungsansatz verfolgt eine zentrale und systematische Währungsrisikobewertung und -strategie, die die regelmäßige Erhebung von erwarteten Risikopositionen, eine Risikobewertung sowie die Ausführung von mehrschichtigen Absicherungen für einen Absicherungshorizont von bis zu 24 Monaten umfassen.

Für die Kurssicherung gilt das Nettoprinzip, das heißt, die Absicherungen erfolgen für die Nettopositionen aus gegenläufigen Cashflows. Kurssicherungen erfolgen hauptsächlich über Devisentermingeschäfte. Das angestrebte Absicherungsverhältnis zwischen dem designierten Betrag des Grundgeschäfts und dem designierten Betrag des Sicherungsinstruments beträgt grundsätzlich bis zu 80 %.

Für das Projektgeschäft werden grundsätzlich Einzelabsicherungen durchgeführt (Bruttoprinzip). Das Grundgeschäft bei projektbezogenen Einzelabsicherungen wird in der Regel in voller Höhe abgesichert.

Das Translationsrisiko aus der Bewertung von Bilanzpositionen wird nicht abgesichert. Das daraus resultierende Risiko wird auf regelmäßiger Basis überwacht.

Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft ist qualitativ und quantitativ feststellbar und ZF beurteilt die Effektivität dieser Sicherungsbeziehungen mithilfe der hypothetischen Derivate-methode sowie der linearen Regressionsmethode. Ineffektivität wird hauptsächlich durch Veränderungen des Kreditrisikos oder aus zeitlichen Verschiebungen des Grundgeschäfts erwartet. Im aktuellen Geschäftsjahr sind keine Beträge (Vj. 0 Mio. €) aus ineffektiven Sicherungsbeziehungen aus der Cashflow-Hedge-Rücklage ausgebucht worden. Bei Fälligkeit oder Dedesignation von Sicherungsinstrumenten werden die kumulierten Bewertungen vom sonstigen Ergebnis im Wesentlichen in die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen umgegliedert.

Zum 31. Dezember 2025 ist eine Verbindlichkeit mit einem Teilbetrag von 2.375 Mio. € (Vj. 1.315 Mio. €) und Laufzeiten bis 2028, 2030 und 2031 zur Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb in gleicher Höhe designiert. Das Sicherungsinstrument ist in den finanziellen Schulden ausgewiesen. Die kumulierte Wertänderung der Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb beträgt 130 Mio. € (Vj. – 66 Mio. €) und ist im sonstigen Ergebnis in der Position Unterschied aus der Währungsumrechnung enthalten.

Der erwartete Zahlungsmittelabfluss aus derivativen Finanzinstrumenten zur Absicherung von Währungsrisiken ergibt sich aus der nachfolgenden Darstellung:

in Mio. €	Marktwerte zum 31.12.2025	Zahlungsmittelabfluss		
		Nominalwert	Innerhalb eines Jahres	Über ein bis fünf Jahre
Derivate ohne Hedge Accounting				
aktiv	22	2.559	2.369	190
passiv	– 17	2.735	2.688	47
Cashflow Hedge				
aktiv	72	1.926	1.330	596
passiv	– 6	218	134	84

in Mio. €	Marktwerte zum 31.12.2024	Nominalwert	Zahlungsmittelabfluss	
			Innerhalb eines Jahres	Über ein bis fünf Jahre
Derivate ohne Hedge Accounting				
aktiv	56	2.997	2.976	21
passiv	-24	1.434	1.408	26
Cashflow Hedge				
aktiv	31	841	666	175
passiv	-62	1.193	970	223

Zur Absicherung des Währungsrisikos haben sich für die wesentlichen Währungs-
paare folgende Sicherungskurse ergeben: 4,37 EUR/PLN; 1,17 EUR/USD;
19,23 USD/MXN; 8,25 EUR/CNY. Die Sicherungskurse beinhalten sowohl Derivate
mit als auch ohne Hedge Accounting.

in Mio. €	Wertänderung des Sicherungsinstruments		Wertänderung des Grundgeschäfts	
	2025	2024	2025	2024
Cashflow Hedge	66	-31	-66	31
Absicherung einer Nettoinvestition	-130	66	130	-66

Sensitivitätsanalyse

Im Hinblick auf die Sensitivität bei Wechselkursschwankungen erachtet ZF die
potenziellen Auswirkungen einer Auf- oder Abwertung des Euro auf das Portfolio
der ausstehenden Cashflow-Absicherungen sowie auf nicht abgesicherte Finan-
zierungsinstrumente wie Darlehen oder flüssige Mittel in fremder Währung als
relevant. Zu diesem Zweck wurde die Sensitivität für das Portfolio der Derivate und
Finanzierungsinstrumente bei einer Auf- bzw. Abwertung um 10 % gegenüber den
im Portfolio befindlichen Fremdwährungen ermittelt.

Die folgende Tabelle zeigt die hypothetischen Auswirkungen auf das Eigenkapital
und das Ergebnis (jeweils ohne Berücksichtigung von Steuereffekten) im Rahmen
der genannten Parameter:

in Mio. €	Auswirkungen auf das Eigenkapital		Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
Aufwertung des Euro um + 10 %	-98	-51	-27	40
Abwertung des Euro um - 10 %	97	52	28	-45

Rohstoffpreisisiko

Das Rohstoffpreisisiko ist das Risiko, dass sich die Einstandspreise aus dem Bezug
von Produktions- und Betriebsmitteln ändern. ZF arbeitet an der Aufstellung eines
strukturierten Programms zur Absicherung von Rohstoffpreisisiken.

ZF hat Verträge über virtuellen Strombezug mit Laufzeiten von sieben und
neun Jahren abgeschlossen. Im Rahmen dieser Verträge erhält ZF Herkunfts-
nachweise für die elektrische Energie, die von Photovoltaikanlagen in Spanien mit
einer ZF zugeordneten installierten Leistung von 109 Megawatt erzeugt wird. Die
Verträge erfüllen die Definition eines derivativen Finanzinstruments und werden ge-
mäß IFRS 9 erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Veränderungen
des beizulegenden Zeitwerts werden in den Strombezugskosten im Materialauf-
wand erfasst. Zum Stichtag hatten die Verträge einen beizulegenden Zeitwert von
- 9 Mio. € (Vj. - 3 Mio. €).

Die nachfolgende Tabelle gibt den Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern bei
einer Erhöhung bzw. Verminderung des Strompreisniveaus in Spanien um 10 % an:

in Mio. €	Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern	
	31.12.2025	31.12.2024
Erhöhung des Strompreisniveaus in Spanien um + 10 %	+ 3	+ 3
Verminderung des Strompreisniveaus in Spanien um - 10 %	- 3	- 4

Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko ist das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert oder künftige Cashflows von Finanzinstrumenten aufgrund von Marktzinsänderungen schwanken.

Im Umfeld volatiler Zinsen wurden in vorherigen Finanzperioden Zinsabsicherungen unter anderem durch Zinsswaps mit Laufzeiten bis 2029 abgeschlossen. Die bestehenden Zinsswaps fixieren einen durchschnittlichen gesicherten Zinssatz von 3,14 %. Die ausgeführten Sicherungsgeschäfte decken 6 % der variablen Finanzierungen über die volle Laufzeit, wobei der Anteil variabler Finanzierung 12 % an der Gesamtfinanzierung beträgt. Es wurde keine Sicherungsbeziehung zum Grundgeschäft dokumentiert.

Im Geschäftsjahr 2025 wurden keine neuen Zinsabsicherungen durchgeführt.

Der angenommene Zahlungsmittelabfluss aus derivativen Finanzinstrumenten zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken ergibt sich aus der nachfolgenden Darstellung:

in Mio. €	Marktwerte zum 31.12.2025	Nominalwert	Zahlungsmittelabfluss	
			Innerhalb eines Jahres	Über ein bis fünf Jahre
Derivate ohne Hedge Accounting				
aktiv	0	0	0	0
passiv	-5	124	-2	-5

in Mio. €	Marktwerte zum 31.12.2024	Nominalwert	Zahlungsmittelabfluss	
			Innerhalb eines Jahres	Über ein bis fünf Jahre
Derivate ohne Hedge Accounting				
aktiv	2	46	-1	-4
passiv	-3	346	-2	-2

Die nachfolgenden Tabellen geben den Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern bei einer Erhöhung bzw. Verminderung des durchschnittlichen Zinssatzes auf Geldanlagen sowie auf variabel verzinsliche finanzielle Schulden in der entsprechenden Währung an:

Geldanlagen	Veränderung Basispunkte		Effekt auf das Ergebnis vor Steuern (in Mio. €)	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
EUR	+ 100	+ 100	+ 7	+ 7
	- 100	- 100	- 7	- 7
USD	+ 100	+ 100	+ 8	+ 5
	- 100	- 100	- 8	- 5
CNY	+ 100	+ 100	+ 10	+ 10
	- 100	- 100	- 10	- 10

Finanzielle Schulden	Veränderung Basispunkte		Effekt auf das Ergebnis vor Steuern (in Mio. €)	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
EUR	+ 100	+ 100	+ 7	- 36
	- 100	- 100	- 6	+ 22
USD	+ 100	+ 100	+ 60	+ 2
	- 100	- 100	- 60	- 2

Der Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern der in Euro denominierten variabel verzinslichen finanziellen Schulden beinhaltet den Effekt aus Zinssicherungsgeschäften.

Die Sensitivitätsanalyse wurde unter der Annahme erstellt, dass die Höhe der Darlehen von Kreditinstituten und der Geldanlagen sowie das Verhältnis von fester und variabler Verzinsung gleich bleiben.

Im aktuellen Geschäftsjahr resultieren aus derivativen Zinsinstrumenten keine wesentlichen Zahlungsmittelabflüsse.

35 Zuwendungen der öffentlichen Hand

Im Geschäftsjahr wurden 89 Mio. € (Vj. 95 Mio. €) an Zuwendungen der öffentlichen Hand vereinnahmt. Diese teilen sich wie folgt auf:

in Mio. €	2025	2024
Zuwendungen für Investitionen	46	50
Aufwandszuschüsse	43	45

Die Zuwendungen für Investitionen werden im Wesentlichen an Standorten in China vereinnahmt.

Die Aufwandszuschüsse umfassen im Wesentlichen staatliche Forschungszuschüsse sowie Zuschüsse für Personalaufwendungen.

36 Beziehungen zu nahestehenden Personen oder Unternehmen

Nach IAS 24 müssen die Beziehungen zu nahestehenden Personen oder Unternehmen angegeben werden. Der Kreis der nahestehenden Personen oder Unternehmen umfasst assoziierte Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und nicht konsolidierte Tochterunternehmen (sonstige Beteiligungsunternehmen) sowie Personen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik des ZF-Konzerns ausüben. Letztere umfassen alle Personen in Schlüsselpositionen sowie deren nahe Familienangehörige. Im ZF-Konzern sind dies die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats. Darüber hinaus werden die Zeppelin-Stiftung als Sondervermögen der Stadt Friedrichshafen, die Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung sowie deren verbundene Unternehmen als nahestehende Unternehmen betrachtet.

Die Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und die zum Bilanzstichtag bestehenden Forderungen und Verbindlichkeiten resultieren ausnahmslos aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und stellen sich wie folgt dar:

2025 in Mio. €	Gemeinschaftsunternehmen	davon ZF Foxconn Chassis Modules GmbH	Assoziierte Unternehmen	Sonstige Beteiligungsunternehmen
		Erbrachte Lieferungen und Leistungen		
Bezogene Lieferungen und Leistungen	19	12	216	81
Forderungen	109	109	9	5
Verbindlichkeiten	0	0	27	5

2024 in Mio. €	Gemeinschaftsunternehmen	davon ZF Foxconn Chassis Modules GmbH	Assoziierte Unternehmen	Sonstige Beteiligungsunternehmen
		Erbrachte Lieferungen und Leistungen		
Bezogene Lieferungen und Leistungen ¹⁾	31 ¹⁾	28	252	93
Forderungen	146	146	18	13
Verbindlichkeiten	1	1	24	10

1) Vorjahreszahlen wurden angepasst

37 Vorstand

Mathias Miedreich

Vorstandsvorsitzender (seit 01.10.2025)

Ressort Vertrieb,
Ressort Forschung und Entwicklung (01.10.2025 – 31.10.2025),
Ressorts Strategy and Transformation, Sales and Program Management,
Operations and Quality, Procurement (seit 01.11.2025)
Region Asien-Pazifik (seit 01.10.2025)
Electrified Powertrain Technology,
Commercial Vehicle Solutions, Industrial Technology (01.10.2025 – 31.10.2025)

Dr. Holger Klein (bis 30.09.2025)

Vorstandsvorsitzender

Ressorts Vertrieb, Forschung und Entwicklung,
Region Asien-Pazifik,
Aftermarket, Electronics and ADAS

Dr. Lea Corzilius

Personalvorständin/Arbeitsdirektorin

Ressorts Personal, Corporate Governance,
Aftermarket (seit 01.10.2025)

Michael Frick

Finanzvorstand

Ressorts Finanzen, IT und M&A,
ZF Lifetec,
Electronics and ADAS (seit 01.10.2025)

Dr. Peter Holdmann

Ressort Qualität (bis 31.10.2025),
Ressort Produktion (01.10.2025 – 31.10.2025),
Ressort Materialwirtschaft (01.10.2025 – 31.10.2025),
Ressort Forschung und Entwicklung (seit 01.11.2025),
Regionen Nord- und Südamerika,
Region Indien (01.10.2025 – 31.10.2025),
Chassis Solutions

Andreas Moser (seit 01.11.2025)

Region Indien,
Commercial Vehicle Solutions, Industrial Technology

Prof. Dr. Peter Laier (bis 30.09.2025)

Ressort Produktion,
Ressort Materialwirtschaft,
Region Indien,
Commercial Vehicle Solutions, Industrial Technology



38 Aufsichtsrat

Dr. Rolf Breidenbach

Vorsitzender (seit 19.03.2025)

Ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der Hella GmbH & Co. KGaA

Dr. Heinrich Hiesinger (bis 19.03.2025)

Vorsitzender

Ehemaliger Vorstandsvorsitzender der thyssenkrupp AG

Barbara Resch* (seit 31.01.2025)

Stellvertretende Vorsitzende

Bezirksleiterin der IG Metall Baden-Württemberg

Simon Blümcke

Oberbürgermeister der Stadt Friedrichshafen

Achim Dietrich*

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der ZF Friedrichshafen AG

Rachel Empey

Ehemaliges Vorstandsmitglied (CFO) der Fresenius SE & Co. KGaA

Robert Friedmann

Sprecher der Konzernführung der Würth-Gruppe

Klaus Helmrich

Ehemaliges Vorstandsmitglied der Siemens AG

Ingrid Jägering (seit 20.03.2025)

Vorständin für Finanzen und IT der STIHL Gruppe

Peter Kippes*

Funktionsbereichsleiter Betriebspolitik IG Metall

Mario Kläs*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Saarbrücken der ZF Friedrichshafen AG

Prof. Dr.-Ing. Gisela Lanza

Institutsleiterin am wbk Institut für Produktionstechnik,
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Oliver Moll*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Schweinfurt der ZF Friedrichshafen AG

Jürgen Sammer*

Vorsitzender des Gesamtsprecherausschusses der ZF Friedrichshafen AG

Jens Schäfer*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Hannover der ZF CV Systems Hannover
GmbH

Dr. Thomas Schulze

Vorstandsvorsitzender der Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung

Hermann Sicklinger* (bis 31.10.2025)

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Passau der ZF Friedrichshafen AG

Winfried Sicklinger* (seit 03.11.2025)

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Passau der ZF Friedrichshafen AG

Helene Sommer*

Erste Bevollmächtigte der IG Metall, Geschäftsstelle Friedrichshafen-Oberschwaben

Axel Strotbek

Ehemaliges Vorstandsmitglied der Audi AG

Erdal Tahta*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Koblenz der ZF Active Safety GmbH

Dr. Feiyu Xu

Universitätsprofessorin im Bereich „Industry Artificial Intelligence“ an der German
University of Digital Science

* Vertreter der Arbeitnehmer



39 Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats

Die vom Aufsichtsrat des ZF-Konzerns festgelegte Vergütung des Vorstands setzt sich aus einem fixen Grundgehalt und zwei variablen Gehaltsbestandteilen mit kurz- und langfristigen Komponenten zusammen. Während die kurzfristige Komponente (STI) sich auf das Erreichen von Zielen im jeweils vergangenen Geschäftsjahr bezieht, berechnet sich die langfristige Komponente (LTI) jeweils aus der Geschäftsentwicklung in einem Dreijahreszeitraum. Die Vergütungsstruktur ist auf eine langfristig positive Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet.

Zufluss Geschäftsjahr 2025

Die Auszahlung von Grundgehältern und kurzfristigen variablen Gehältern (STI) an die aktiven Mitglieder des Vorstands im Geschäftsjahr 2025 beträgt 5,9 Mio. € (Vj. 5,8 Mio. €).

Die im April 2025 ausgezahlte langfristige Vergütungskomponente LTI 2022–2024 beträgt 0,6 Mio. € (Vj. 2,4 Mio. €).

Für das Versorgungsentgelt zur Altersvorsorge, das als Bruttobetrag ausbezahlt wird, wurde im Geschäftsjahr 2025 insgesamt ein Betrag von 1,7 Mio. € aufgewendet (Vj. 1,9 Mio. €).

In Summe ergibt sich somit eine Auszahlung (Grundgehälter, kurzfristige variable Gehälter STI, langfristige variable Gehälter LTI und Versorgungsbaustein für Altersversorgung) an die aktiven Mitglieder des Vorstands im Geschäftsjahr 2025 in Höhe von 8,2 Mio. € (Vj. 10,1 Mio. €), die damit unter der Zielvergütung und 19% unter der Vergütung des Vorjahres lag.

Aufwendungen Geschäftsjahr 2025

Für die langfristige Vergütungskomponente LTI werden jeweils vor Beginn eines Geschäftsjahres Zielgrößen zur Erreichung in den kommenden drei Geschäftsjahren vereinbart. Deren Auszahlung ist nicht garantiert, sondern abhängig vom Erreichen anspruchsvoller Ziele für ZF.

Aktuell bestehen damit Zusagen für die LTIs für die Jahre 2023–2025, 2024–2026 und 2025–2027, die nach Ablauf des Geschäftsjahres jeweils im April des Folgejahres ausbezahlt werden. Der aufwandswirksame Anspruch für alle diese zukünftigen Zusagen wird in jedem Jahresabschluss gemäß den letzten Einschätzungen und Planungen ermittelt und die Rückstellungen entsprechend angepasst. Die Aufwendungen für variable langfristige Gehaltsbestandteile betragen 3,6 Mio. € (Vj. 2,3 Mio. €).

Aufgrund der oben erwähnten Abgeltung der Altersversorgung entfallen im Geschäftsjahr die Aufwendungen für erdiente Pensionsansprüche der aktiven Mitglieder des Vorstands (Vj. 0,5 Mio. €).

Die Gesamtvergütung bestehend aus Fixvergütung, kurzfristiger und möglicher langfristiger variabler Bestandteile sowie Versorgungsentgelt für Altersversorgung aktiver Vorstände beträgt in Summe 13,5 Mio. € (Vj. 11,3 Mio. €).

Weitere Aufwendungen Geschäftsjahr 2025

Die Bezüge früherer Vorstandsmitglieder und ihrer Hinterbliebenen betragen aufgrund der Veränderungen im Vorstand 15,4 Mio. € (Vj. 4,8 Mio. €). Die Pensionsrückstellung für frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene beträgt 84,2 Mio. € (Vj. 91,3 Mio. €).

Die Bezüge des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2025 belaufen sich auf 2,2 Mio. € (Vj. 2,3 Mio. €). Wie im Vorjahr verzichtete der Aufsichtsrat auch dieses Jahr analog zu den Beschäftigten und Führungskräften auf einen Teil seiner Jahresvergütung.

Darüber hinaus haben Unternehmen des ZF-Konzerns mit Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats der ZF Friedrichshafen AG sowie anderen Mitgliedern des Managements in Schlüsselpositionen bzw. mit Gesellschaften, in deren Geschäftsführungs- oder Aufsichtsgremien diese Personen vertreten sind, keinerlei berichtspflichtige Geschäfte vorgenommen. Dies gilt auch für nahe Familienangehörige dieses Personenkreises.

40 Personal

Die Zahl der im Konzern beschäftigten Arbeitnehmer betrug im Jahresdurchschnitt 157.568 (Vj. 165.523). Davon entfallen 73.752 auf direkte Mitarbeiter (Vj. 79.688) und 83.816 auf indirekte Mitarbeiter (Vj. 85.835). Zum Jahresende waren 153.153 Mitarbeiter (Vj. 161.631) im ZF-Konzern beschäftigt. Direkte Mitarbeiter sind Mitarbeiter, deren Tätigkeiten abhängig vom Produktionsvolumen anfallen und den Produkten direkt zurechenbar sind.

41 Honorare des Abschlussprüfers

Das in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Honorar des Konzernabschlussprüfers EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beträgt 9 Mio. € für Prüfungsleistungen sowie 1 Mio. € für andere Bestätigungsleistungen. Das konzernweite Gesamthonorar für EY beträgt 17 Mio. € für Prüfungsleistungen. Neben EY sind andere Prüfungsgesellschaften im Konzern tätig.

42 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

ZF hat am 17. Februar 2026 eine Euro-Anleihe mit einem Volumen von 1,0 Mrd. € und einer Laufzeit von sechs Jahren begeben. Die Anleihe weist eine Rendite von 5,5 % auf und dient der Refinanzierung bestehender Fälligkeiten, insbesondere im Zusammenhang mit im Mai 2027 fälligen Finanzverbindlichkeiten. Hierzu wurde mit Ankündigung der Euro-Anleihe ein Rückkaufangebot (Tender offer) für die Euro-Anleihe der ZF Finance GmbH mit Fälligkeit im Mai 2027 an die bestehenden Investoren unterbreitet. Damit konnte ein Nominalvolumen von 0,8 Mrd. € vorzeitig zurückgeführt werden.

Weiterhin hat ZF am 23. Februar 2026 das zum Jahresende 2025 noch ungezogene bilaterale Darlehen mit der Europäischen Investitionsbank in Höhe von 425 Mio. € gezogen. Das Darlehen hat eine Laufzeit von sechs Jahren und ist variabel verzinst.

Dem Gemeinschaftsunternehmen ZF Foxconn Chassis Modules wurde im Februar 2026 Gesellschafterdarlehen in Höhe von bis zu 45 Mio. € zugesagt. Darüber hinaus wurde eine Patronatserklärung in Höhe von 130 Mio. € gewährt.

Die am 28. Februar 2026 gestarteten Angriffe auf den Iran und die Gegenangriffe auf Länder im Nahen Osten beeinträchtigen Wertschöpfungsketten weltweit. Der Einfluss auf unsere Geschäftsentwicklung kann derzeit noch nicht abschließend beurteilt werden.



43 Aufstellung des Anteilsbesitzes zum 31. Dezember 2025

Vollkonsolidierte Tochterunternehmen

Inland	Anteil am Kapital in %
Brake Force One GmbH, Tübingen, Deutschland	100,0
FTU Beteiligungsverwaltung GmbH, Espelkamp, Deutschland	100,0
GAT - Gesellschaft für Antriebstechnik mbH, Alsdorf, Deutschland	100,0 ¹⁾
intellie Germany GmbH, Berlin, Deutschland	100,0
Lemförder Electronic GmbH, Espelkamp, Deutschland	100,0 ¹⁾
Lucas Automotive Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Koblenz, Deutschland	100,0 ¹⁾
Lucas Varity Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Koblenz, Deutschland	100,0 ¹⁾
SIMI Reality Motion Systems GmbH, Unterschleißheim, Deutschland	100,0
TRW Deutschland Holding GmbH, Koblenz, Deutschland	100,0 ¹⁾
WABCO Fahrzeugsysteme GmbH, Hannover, Deutschland	100,0 ¹⁾
WABCO Holding GmbH, Hannover, Deutschland	100,0 ¹⁾
WABCO Radbremsten GmbH, Mannheim, Deutschland	100,0 ¹⁾
WABCO Systeme GmbH, Hannover, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Active Safety GmbH, Koblenz, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Airbag Germany GmbH, Aschau am Inn, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Airbag Germany Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Aschau am Inn, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Airbag Tube Forming GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Alpha Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Asia-Pacific Holding GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Auslandsverwaltungs GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0
ZF Automotive Germany GmbH, Alfdorf, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Automotive Germany Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Alfdorf, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Automotive Safety Germany GmbH, Aschaffenburg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Automotive Safety Germany Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Aschaffenburg, Deutschland	100,0 ¹⁾

Inland	Anteil am Kapital in %
ZF Beta Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Capri HoldCo GmbH, München, Deutschland	100,0
ZF Capri NewCo GmbH, München, Deutschland	100,0
ZF Car eWallet GmbH, Berlin, Deutschland	100,0
ZF Centaurus AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF CV Distribution Germany GmbH & Co. KG, Hannover, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF CV Logistics Germany GmbH, Hannover, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF CV Systems Hannover GmbH, Hannover, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Delta Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Digital Solution Germany GmbH, Hannover, Deutschland	100,0
ZF Epsilon Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Europa Beteiligungs GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Finance GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Gamma Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Gastronomie Service GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Getriebe Brandenburg GmbH, Brandenburg an der Havel, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Gusstechnologie GmbH, Nürnberg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Industrieantriebe Witten GmbH, Witten, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Micro Mobility GmbH, Ravensburg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Mobility Solutions GmbH, Ingolstadt, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF NewCo II GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0
ZF Nürnberg Trading and Asset GmbH & Co. KG, Nürnberg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Pegasus GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF RACE ENGINEERING GmbH, Schweinfurt, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Terra GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0
ZF Test Track Germany GmbH, Wietze, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Ventures GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Zeta Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾

1) Die Gesellschaft nimmt die Befreiung nach § 264 Abs. 3 HGB bzw. § 264b HGB ganz oder teilweise in Anspruch.

Ausland	Anteil am Kapital in %
Alfaro Brakes S.L.U., Corella, Spanien	100,0
Automotive Holdings (Spain) S.L.U., Vigo, Spanien	100,0
Beespeed Technical Engineering Center S.R.L., Timisoara, Rumänien	100,0
Changchun WABCO Vehicle Control System Co., Ltd., Changchun, China	60,0
Clayton Dewandre Holdings Limited, Hull, Vereinigtes Königreich	100,0
Compagnie Financière de ZF SAS, Paris La Défense, Frankreich	100,0
Dalphi Metal Espana, S.L.U., Vigo, Spanien	100,0
Dalphi Metal Portugal, LDA, Vila Nova de Cerveira, Portugal	100,0
Eurofren Systems S.L.U., Mutliva Baja, Spanien	100,0
Fortuna Assurance Company, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
Frenos y Mecanismos, S. de R.L. de C.V., Santa Rosa de Jarequi, Mexiko	100,0
Friction Materials Group North America, Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
Future Industry ZF Automotive Technologies (Guangzhou) Co., Ltd., Guangzhou, China	100,0
Guangdong WABCO Vehicle Brakes Co., Ltd., Taishan, China	100,0
Kelsey-Hayes Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
Liuzhou ZF Machinery Co., Ltd., Liuzhou, China	51,0 ²⁾
LucasVarity, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0
LucasVarity Langzhong Brake Company Limited, Langfang, China	70,0
Midwest Lemförder Limited, Darlaston, Vereinigtes Königreich	100,0
PT. ZFAG Aftermarket Jakarta, Jakarta, Indonesien	100,0
Qingdao FMG Asia Pacific Co., Ltd., Qingdao, China	100,0
Revestimientos Especiales de Mexico, S. de R.L. de C.V., Cienega de Flores, Mexiko	100,0
Roadster Holdings (Canada) ULC, Toronto, Kanada	100,0
Safe-Life - Indústria de Componentes de Segurança Automovel LDA, Ponte de Lima, Portugal	100,0
Shanghai Sachs Huizhong Shock Absorber Co., Ltd., Shanghai, China	60,0
TAVARES B.V., Brüssel, Belgien	100,0
TRW Airbag Systems SRL, Roman, Rumänien	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
TRW Australia Pty Ltd, Zetland, Australien	100,0
TRW Auto B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
TRW Automotive (LV) Corp., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW Automotive China Holdings Ltd., Ebene, Mauritius	100,0
TRW Automotive Components Technical Service Shanghai Co. Ltd., Shanghai, China	100,0
TRW Automotive Espana S.L.U., Pamplona, Spanien	100,0
TRW Automotive Holding Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
TRW Automotive India Private Limited, Haryana, Indien	100,0
TRW Automotive Portugal Lda., Santos Domingos de Rana, Portugal	100,0
TRW Automotive Safety Systems SRL, Timisoara, Rumänien	100,0
TRW China Holdings Ltd, Grand Cayman, Kaimaninseln	100,0
TRW Delpas, S. de R.L. de C.V., El Marques, Mexiko	100,0
TRW FAWER Automobile Safety Systems (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	60,0 ²⁾
TRW FAWER Commercial Vehicle Steering (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	55,0
TRW Intellectual Property Corp., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW International Holdings B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
TRW Occupant Restraints de Chihuahua, S. de R.L. de C.V., Chihuahua, Mexiko	100,0
TRW Odyssey Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
TRW Safety Systems Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
TRW Sistemas de Direcciones, S. de R.L. de C.V., El Marques, Mexiko	100,0
TRW Sistemas de Frenado S. de R.L. de C.V., El Marques, Mexiko	100,0
TRW Steering Wheel Systems de Chihuahua, S. de R.L. de C.V., Chihuahua, Mexiko	100,0
TRW Sun Steering Wheels Private Limited, Neu-Delhi, Indien	100,0
TRW Vehicle Safety Systems de Mexico, S. de R.L. de C.V., Reynosa, Mexiko	100,0
Verona Holding Corp., Willmington, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Air Compressor Holdings Inc., Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
WABCO Asia Private Ltd., Singapur, Singapur	100,0
WABCO Australia Pty Ltd., Melbourne, Australien	100,0
WABCO Automotive B.V., Rotterdam, Niederlande	100,0
WABCO Automotive Control Systems Inc., Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Automotive Mexico., S. de R.L. de C.V., San Luis Potosi, Mexiko	100,0
WABCO Automotive Pension Trustees Limited, Batley, Vereinigtes Königreich	100,0
WABCO Automotive Products Ltd., Grand Cayman, Kaimaninseln	100,0
WABCO Comercial México S. de R.L. de C.V., Santa Fe, Mexiko	100,0
WABCO Compressor Manufacturing Company, Charleston, Vereinigte Staaten	70,0
WABCO Europe Holdings B.V., Rotterdam, Niederlande	100,0
WABCO Europe Holdings LLC, Wilmington, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Expats Inc., Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Group Inc., Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Group International Inc., Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Holdings B.V., Rotterdam, Niederlande	100,0
WABCO Holdings Inc., Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO International LLC, Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO IP Holdings LLC, Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Korea Ltd., Suwon, Korea (Republik)	100,0
WABCO Logistics (Qingdao) Co., Ltd, Qingdao, China	100,0
WABCO USA LLC, Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WABCO Vehicle Control Systems LLC, Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
WBC B.V., Delfgauw, Niederlande	100,0
WBC C.V., Capelle aan den IJssel, Niederlande	100,0
ZF (China) Investment Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF (Guangzhou) Technologies Co., Ltd., Guangzhou, China	100,0
ZF (Shanghai) Management Co., Ltd, Shanghai, China	100,0
ZF (Thailand) Limited, Bangkok, Thailand	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Active Safety and Electronics US LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Active Safety France SAS, Bouzonville, Frankreich	100,0
ZF Active Safety Slovakia s.r.o., Nove Mesto nad Vahom, Slowakei	100,0
ZF Active Safety Systems Canada Ltd., Midland, Kanada	100,0
ZF Active Safety US Holding Company, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Active Safety US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Aftermarket Iberica S.L.U., Pamplona, Spanien	100,0
ZF Aftermarket Kasachstan TOO, Almaty, Kasachstan	100,0
ZF Aftermarket Malaysia Sdn. Bhd., Senai, Malaysia	100,0
ZF Aftermarket Ostrov s.r.o., Ostrov, Tschechische Republik	100,0
ZF ANSA Lemförder S.L. (Sociedad Unipersonal), Sant Cugat del Vallès, Spanien	100,0
ZF AP Holdings Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Argentina S.A., San Francisco, Argentinien	100,0
ZF Asia B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Asia Pacific Automotive Safety Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Asia Pacific Group Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Asia Pacific Pte. Ltd., Singapur Central, Singapur	100,0
ZF Auto Holdings US LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Autocruise France SAS, Plouzane, Frankreich	100,0
ZF Automotive Aftermarket France SAS, Bonneval, Frankreich	100,0
ZF Automotive B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Automotive Brasil Ltda., Limeira, Brasilien	100,0
ZF Automotive Canada Limited, Woodstock, Kanada	100,0
ZF Automotive Components & Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Czech s.r.o., Jablonec nad Nisou, Tschechische Republik	100,0
ZF Automotive Holding Italia S.r.l. Società Unipersonale, Turin, Italien	100,0
ZF Automotive Holdings (UK) Limited, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Automotive Holdings France SAS, Paris La Défense, Frankreich	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Automotive Italia S.r.l. Società Unipersonale, Turin, Italien	100,0
ZF Automotive J.V. US LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Automotive Korea Co., Ltd., Ansan, Korea (Republik)	71,0
ZF Automotive Malaysia Sdn Bhd., Petaling Jaya, Malaysia	100,0
ZF Automotive Passive Safety Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Safety Systems (Rizhao) Co., Ltd., Rizhao, China	100,0
ZF Automotive Safety Systems (Thailand) Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0
ZF Automotive Safety Systems (Weihai) Co., Ltd., Weihai, China	100,0
ZF Automotive Safety Systems (Wuhan) Co., Ltd., Wuhan, China	100,0
ZF Automotive Safety Systems (Zhangjiagang) Co., Ltd., Zhangjiagang, China	100,0
ZF Automotive Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Systems (Wuhan) Co., Ltd., Wuhan, China	100,0
ZF Automotive Systems (Zhangjiagang) Co., Ltd., Zhangjiagang, China	100,0
ZF Automotive Systems Poland Sp. z o.o., Czestochowa, Polen	100,0
ZF Automotive Technologies (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Technologies (Zhangjiagang) Co., Ltd., Zhangjiagang, China	100,0
ZF Automotive UK Limited, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Automotive US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Axle Drives Marysville, LLC, Marysville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Boge Elastmetall Espana S.A.U., Santa Perpètua de Mogoda, Spanien	100,0
ZF Braking Systems Poland Sp. z o.o., Gliwice, Polen	100,0
ZF Brazil US LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Chassis Components, LLC, Newton, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Chassis Technology S.A. de C.V., Toluca, Mexiko	100,0
ZF Chassistech Commercial Vehicles (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Commercial Vehicle Control Systems India Limited, Chennai, Indien	60,0
ZF Commercial Vehicle Distribution South Africa (PTY) Ltd., Germiston, Südafrika	100,0
ZF Commercial Vehicle Solutions India Private Limited, Chennai, Indien	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Commercial Vehicle Systems (Jinan) Co., Ltd., Jinan, China	100,0
ZF Commercial Vehicle Systems (Qingdao) Co., Ltd., Qingdao, China	100,0
ZF Commercial Vehicle Technology (Jiaxing) Co., Ltd., Jiaxing, China	100,0
ZF Composites North America Ltd., Hamilton, Kanada	100,0
ZF CV Control Systems Manufacturing India Private Limited, Chennai, Indien	100,0
ZF CV Distribution Austria GmbH, Wien, Österreich	100,0
ZF CV Distribution Belgium B.V., Brüssel, Belgien	100,0
ZF CV Distribution Czech Republic s.r.o., Brünn, Tschechische Republik	100,0
ZF CV Distribution France SAS, Jossigny, Frankreich	100,0
ZF CV Distribution Italy S.r.l. Società Unipersonale, Turin, Italien	100,0
ZF CV Distribution Poland Sp. z o.o., Wroclaw, Polen	100,0
ZF CV Distribution Spain S.L.U., Madrid, Spanien	100,0
ZF CV Distribution Sweden AB, Göteborg, Schweden	100,0
ZF CV Distribution UK Limited, Leeds, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF CV Middle East and Africa FZCO, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	100,0
ZF CV Solutions (Thailand) Limited, Rayong, Thailand	100,0
ZF CV Solutions Japan, Inc., Tokio, Japan	90,0
ZF CV Systems Europe SRL, Brüssel, Belgien	100,0
ZF CV Systems Global GmbH, Bern, Schweiz	100,0
ZF CV Systems North America LLC, Auburn Hills, Vereinigte Staaten	100,0
ZF CV Systems Poland Sp.z.o.o., Wroclaw, Polen	100,0
ZF CVS Turkey Fren Sistemleri Sanayi Ticaret Limited Şirketi, Istanbul, Türkei	100,0
ZF Danmark ApS, Tåstrup, Dänemark	100,0
ZF Digital Solutions Belux B.V., Ypern, Belgien	100,0
ZF Digital Solutions DIS SARL, Saint-Hilaire-de-Brethmas, Frankreich	100,0
ZF Digital Solutions France SARL, Alès, Frankreich	100,0
ZF Digital Solutions India Private Limited, Bangalore, Indien	100,0
ZF Digital Solutions International B.V., Ypern, Belgien	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Digital Solutions Ireland Limited, Dublin, Irland	100,0
ZF Digital Solutions Italy S.r.l., Collegno, Italien	100,0
ZF Digital Solutions Netherlands B.V., Rotterdam, Niederlande	100,0
ZF Digital Solutions Spain SL, Madrid, Spanien	100,0
ZF Dongfang Automotive Safety Technology (Xi'an) Co., Ltd., Xi'an, China	90,0
ZF Dongfeng Shock Absorber Shiyao Co., Ltd., Shiyao, China	51,0
ZF Drivotech (Jiaxing) Co., Ltd., Jiaxing, China	100,0
ZF Electric Mobility Systems (Shenyang) Co., Ltd., Shenyang, China	100,0
ZF Electric Mobility Technologies (Shenyang) Co., Ltd., Shenyang, China	100,0
ZF Electrified Powertrain Technologies (Hangzhou) Co., Ltd., Hangzhou, China	100,0
ZF Electronic Systems Juárez, S.A. de C.V., Juárez, Mexiko	100,0
ZF Electronic Systems Monterrey S. de R.L. de C.V., Monterrey, Mexiko	100,0
ZF Electronic Systems Pleasant Prairie, LLC, Pleasant Prairie, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Electronics (Zhuhai) Co., Ltd., Zhuhai, China	100,0
ZF Electronics Klášterec s.r.o., Klasterec, Tschechische Republik	100,0
ZF Engineering and Shared Services Monterrey S de RL de CV, Cienega de Flores, Mexiko	100,0
ZF Engineering Plzeň s.r.o., Pilsen, Tschechische Republik	100,0
ZF Europe B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Europe Finance B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Faster Propulsion Systems Co., Ltd., Kaohsiung, Taiwan	100,0
ZF FAWER Chassis Technology (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	51,0 ²⁾
ZF FOTON Automated Transmission (Jiaxing) Co. Ltd., Jiaxing, China	51,0
ZF Gainesville, LLC, Gainesville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Heli Drivotech (Hefei) Co., Ltd., Hefei, China	51,0
ZF Holding Austria GmbH, Steyr, Österreich	100,0
ZF Holdings Australia Pty. Ltd., Dingley Village, Australien	100,0
ZF Holdings B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Hong Kong Limited, Hongkong, China	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Hungária Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság, Eger, Ungarn	100,0
ZF India Pvt. Ltd., Pune, Indien	100,0
ZF Inmobiliaria S.A. de C.V., Saltillo, Mexiko	100,0
ZF International Holdings Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF INTERNATIONAL UK Limited, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Italia S.r.l. Società Unipersonale, Assago, Italien	100,0
ZF Japan Co., Ltd., Yokohama, Japan	100,0
ZF Lemförder Achssysteme Ges.m.b.H., Lebring, Österreich	100,0
ZF Lemförder Aks Modülleri Sanayi ve Ticaret Anonim Sirket, Izmir, Türkei	100,0
ZF Lemforder Automotive Systems (Shenyang) Co., Ltd., Shenyang, China	100,0
ZF Lemförder Chassis Technology Korea Co., Ltd., Gumi, Korea (Republik)	59,3
ZF Lemförder Métal France S.A.S., Florange, Frankreich	100,0
ZF Lemforder Shanghai Chassisteck Co., Ltd., Shanghai, China	76,0
ZF Lemförder TLM Diş Ticaret Limited Şirketi, Izmir, Türkei	100,0
ZF Lemförder TVA, S.A.U., Ermua, Spanien	100,0
ZF Lemforder UK Limited, Darlaston, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Lifetec Rane Automotive India Private Limited, Chennai, Indien	100,0
ZF Light Vehicle Systems India Private Limited, Pune, Indien	100,0
ZF Marine Krimpen B.V., Krimpen aan de Lek, Niederlande	100,0
ZF Marine Propulsion Systems Miramar, LLC, Miramar, Vereinigte Staaten	100,0
ZF México, S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0
ZF Middle East FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	100,0
ZF Mobility France S.A.S., Paris, Frankreich	100,0
ZF North America Capital, Inc., Northville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF North America, Inc., Northville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Occupant Safety Systems de la Laguna, S. de R.L. de C.V., Durango, Mexiko	100,0
ZF Off-Highway Solutions Minnesota Inc., North Mankato, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Österreich Gesellschaft m.b.H., Wien, Österreich	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Overseas Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Padova S.r.l. Società Unipersonale, Selvazzano Dentro, Italien	100,0
ZF Passive Safety Czech s.r.o., Stara Boleslav, Tschechische Republik	100,0
ZF Passive Safety Korea Co., Ltd., Anyang, Korea (Republik)	100,0
ZF Passive Safety South Africa Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Passive Safety Systems (Thailand) Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0
ZF Passive Safety Systems Brazil Ltda., Limeira, Brasilien	100,0
ZF Passive Safety Systems El Salvador LTDA de C.V., San Salvador, El Salvador	100,0
ZF Passive Safety Systems Global B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Passive Safety Systems India Private Limited, Hyderabad, Indien	100,0
ZF PASSIVE SAFETY SYSTEMS ITALY S.r.l. Società Unipersonale, Bricherasio, Italien	100,0
ZF Passive Safety Systems Japan KK, Yokohama, Japan	100,0
ZF Passive Safety Systems Mexico S. de R.L. de C.V., Santa Fe, Mexiko	100,0
ZF Passive Safety Systems Morocco SARL, Tanger, Marokko	100,0
ZF Passive Safety Systems Poland Sp.z.o.o., Czesochowa, Polen	100,0
ZF Passive Safety Systems US LLC, Wilmington, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Passive Safety US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Pension Sponsor UK Limited, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Performance Engineering s.r.o., Pilsen, Tschechische Republik	100,0
ZF Philippines Inc., Manila, Philippinen	100,0
ZF Powertrain Modules (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Powertrain Modules Saltillo, S.A. de C.V., Ramos Arizpe, Mexiko	100,0
ZF Powertrain Systems (Beijing) Co., Ltd., Peking, China	100,0
ZF Rane Automotive India Private Limited, Chennai, Indien	51,0
ZF Rane Occupant Safety Systems Private Limited, Kanchipuram, Indien	100,0
ZF Ravenna US Hold Co. Inc., Northville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Remanufacture (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Restraints US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Sachs España S.A.U., Bilbao, Spanien	100,0
ZF Sachs Italia S.r.l. Società Unipersonale, Candiolo, Italien	100,0
ZF Sachs Korea Co., Ltd., Changwon, Korea (Republik)	91,5
ZF Sachs Süspansiyon Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Gebze, Türkei	100,0
ZF Sales and Service (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia	100,0
ZF Serbia d.o.o. Pancevo, Pancevo, Serbien	100,0
ZF Services (China) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Services (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Services Australia Pty. Ltd., Sydney, Australien	100,0
ZF Services Belgium N.V.- SA, Brüssel, Belgien	100,0
ZF Services España, S.L.U., Barberá del Vallés, Spanien	100,0
ZF Services France S.A.S., Puteaux, Frankreich	100,0
ZF Services Hong Kong Limited, Hongkong, China	100,0
ZF Services Korea Co., Ltd., Incheon, Korea (Republik)	100,0
ZF Services Middle East Limited Liability Company, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	49,0 ³⁾
ZF Services Nederland B.V., Delfgauw, Niederlande	100,0
ZF Services Schweiz AG, Volketswil, Schweiz	100,0
ZF Services South Africa (Proprietary) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100,0
ZF Services Türk San. ve Tic. A.Ş., Istanbul, Türkei	100,0
ZF Services UK Limited, Nottingham, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Services, LLC, Vernon Hills, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Services, S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0
ZF Slovakia a.s., Trnava, Slowakei	100,0
ZF South America Holdings B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Staňkov s.r.o., Stankov, Tschechische Republik	100,0
ZF Steering Active Safety US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Steering Systems Poland Sp. z o.o., Czechowice-Dziedzice, Polen	100,0
ZF Steyr Präzisionstechnik GmbH, Steyr, Österreich	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Suspension Technology Guadalajara, S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0
ZF Taiwan Ltd., Taipei, Taiwan	100,0
ZF Test Track Sweden AB, Arvidsjaur, Schweden	100,0
ZF Transmissions Gray Court, LLC, Gray Court, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Transmissions Shanghai Co., Ltd., Shanghai, China	51,0 ²⁾
ZF TRW Automotive Holdings Corp., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Wind Power (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China	100,0
ZF Wind Power Antwerpen NV, Lommel, Belgien	100,0
ZF Wind Power Coimbatore Private Limited, Coimbatore, Indien	100,0
ZF Wind Power Singapore Pte. Ltd, Singapur Central, Singapur	100,0

2) Die Beherrschung wird aufgrund vertraglicher Rechte und außervertraglicher Rahmenbedingungen ausgeübt.

3) 100 % Stimmrechte

At-Equity-einbezogene Unternehmen

Inland	Anteil am Kapital in %
AHEAD Automotive GmbH, Berlin, Deutschland	25,0
doubleSlash Net-Business GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	51,0
Ibeo Automotive Systems GmbH, Hamburg, Deutschland	43,8
Qorix GmbH, München, Deutschland	44,4
WABCOWÜRTH Workshop Services GmbH, Künzelsau, Deutschland	50,0 ⁴⁾
ZF Foxconn Chassis Modules GmbH, Osnabrück, Deutschland	50,0
Ausland	
embotech AG, Zürich, Schweiz	15,0 ⁵⁾
Evercast, S.A. de C.V., Saltillo, Mexiko	30,0
Fonderie Lorraine S.A.S., Großbittersdorf, Frankreich	49,0
S.M. Sistemas Modulares Ltda., Taubate, Brasilien	50,0
TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH, Puch bei Hallein, Österreich	24,0
Wolong ZF Automotive Electric Motors Co., Ltd., Shaoxing, China	26,0
ZF FAWER Automotive Chassis Systems (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	60,0
ZF PWK Mécacentre S.A.S., Saint-Étienne, Frankreich	50,0 ⁴⁾

4) Trotz einer Beteiligungsquote von 50 % wird die Gesellschaft nicht gemeinschaftlich geführt und daher als assoziiertes Unternehmen eingestuft.

5) Trotz einer Beteiligungsquote von 15 % wird die Gesellschaft aufgrund vertraglicher Rechte und außervertraglicher Rahmenbedingungen als assoziiertes Unternehmen eingestuft.

Friedrichshafen, den 12. März 2026

ZF Friedrichshafen AG
Der Vorstand



Mathias Miedreich
(Vorsitzender)



Dr. Lea Corzilius



Michael Frick



Dr. Peter Holdmann



Andreas Moser



Weitere Informationen

220 – Bestätigungsvermerk

223 – Prüfungsvermerk

227 – Impressum

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ZF Friedrichshafen AG

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und der Konzern-Gesamtergebnisrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025, der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2025, der Konzern-Kapitalflussrechnung und die Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025 sowie dem Konzernanhang, einschließlich wesentlicher Informationen zu den Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der ZF Friedrichshafen AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegebenen IFRS Accounting Standards (im Folgenden „IFRS Accounting Standards“), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2025 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Sonstige Informationen

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats im Geschäftsbericht 2025 verantwortlich. Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden, für den Geschäftsbericht vorgesehenen Bestandteile, von denen wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erhalten haben:

- Kennzahlen,
- Konzern im Profil,
- Management (u. a. Brief des Vorstands und Bericht des Aufsichtsrats),
- Nachhaltigkeit

aber nicht den Konzernabschluss, nicht die in die inhaltliche Prüfung einbezogenen Konzernlageberichtsangaben und nicht unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder

ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS Accounting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d. h. Manipulationen der Rechnungslegung und Vermögensschädigungen) oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen

(Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass eine aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche



Darstellung nicht aufgedeckt wird, ist höher als das Risiko, dass eine aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;

- erlangen wir ein Verständnis von den für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollen und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit der internen Kontrollen des Konzerns bzw. dieser Vorkehrungen und Maßnahmen abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;
- beurteilen wir Darstellung, Aufbau und Inhalt des Konzernabschlusses insgesamt einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS Accounting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;

- planen wir die Konzernabschlussprüfung und führen sie durch, um ausreichende, geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftsbereiche innerhalb des Konzerns einzuholen als Grundlage für die Bildung der Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Beaufsichtigung und Durchsicht der für Zwecke der Konzernabschlussprüfung durchgeführten Prüfungstätigkeiten. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns;
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger bedeutsamer Mängel in internen Kontrollen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Stuttgart, 12. März 2026
EY GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Meyer	Heubach
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

Prüfungsvermerk

PRÜFUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER UND HINREICHENDER SICHERHEIT IN BEZUG AUF AUSGEWÄHLTE ANGABEN DES NACHHALTIGKEITSBERICHTS DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG ZUM 31. DEZEMBER 2025

An die ZF Friedrichshafen AG

Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit

Wir haben die im Nachhaltigkeitsbericht der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen (im folgenden „Gesellschaft“ oder „ZF Friedrichshafen AG“, zum 31. Dezember 2025 enthaltenen und mit der Fußnote „Die Angaben zum Geschäftsjahr 2025 sind mit begrenzter Sicherheit von KPMG geprüft.“ bzw. der Fußnote „Scope 3.1. bis 3.7, im Geschäftsjahr 2025 mit begrenzter Sicherheit geprüft von KPMG“ gekennzeichneten Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 1 und Scope 3 vorgelagert einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Auf der Grundlage der im Rahmen unserer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung veranlassen, dass die THG-Brutto-Emissionen des Scope 1 und Scope 3 vorgelagert zum 31. Dezember 2025 nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Vorschriften des GHG Protokolls sowie den von den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft dargestellten konkretisierenden Kriterien, die sich auf die genannten Angaben beziehen, aufgestellt sind.

Prüfungsurteil mit hinreichender Sicherheit

Wir haben die im Nachhaltigkeitsbericht der ZF Friedrichshafen AG zum 31. Dezember 2025 enthaltenen und mit der Fußnote „Die Angaben zum Geschäftsjahr 2025 sind mit hinreichender Sicherheit von KPMG geprüft.“ bzw. der Fußnote „Für das Geschäftsjahr 2025 mit hinreichender Sicherheit von KPMG geprüft.“ gekennzeichneten Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 2 einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung hinreichender Sicherheit unterzogen.

Nach unserer Beurteilung auf der Grundlage unserer Prüfung sind die THG-Brutto-Emissionen des Scope 2 in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Vorschriften des GHG Protokolls sowie den von den gesetzlichen Vertretern der

Gesellschaft dargestellten konkretisierenden Kriterien, die sich auf die genannten Angaben beziehen, aufgestellt.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere kombinierte Prüfung zur Erlangung begrenzter und hinreichender Sicherheit unter Beachtung des vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) herausgegebenen International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3410: Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements, durchgeführt.

Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit unterscheiden sich die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit in Art und zeitlicher Einteilung und sind weniger umfangreich. Folglich ist der erlangte Grad an Prüfungssicherheit erheblich niedriger als die Prüfungssicherheit, die bei Durchführung einer Prüfung mit hinreichender Prüfungssicherheit erlangt worden wäre.

Unsere Verantwortung nach den o.g. Standards ist im Abschnitt „Verantwortung des Wirtschaftsprüfers für die Prüfung ausgewählte Angaben des Nachhaltigkeitsberichts“ weitergehend beschrieben.

Wir sind unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Zudem wenden wir den vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) herausgegebenen IDW Qualitätsmanagementstandard: Anforderungen an das Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QMS 1 (09.2022)) an. Dieser Standard verlangt von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ein Qualitätssicherungssystem auszugestalten, einzurichten und durchzusetzen, das Richtlinien und Verfahren zur Einhaltung ethischer Anforderungen, berufsständischer Standards sowie anwendbarer rechtlicher und regulatorischer Anforderungen umfasst.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen.

Sonstige Sachverhalte – Vergleichsangaben und sonstige Angaben des Nachhaltigkeitsberichts

Unser Auftrag bezieht sich ausschließlich auf die Prüfung der mit entsprechenden Fußnoten gekennzeichneten Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 1, Scope 2 und Scope 3 vorgelagert der ZF Friedrichshafen AG zum 31. Dezember 2025. Nicht Gegenstand unserer Prüfung und damit nicht von unseren Prüfungsurteilen umfasst sind alle übrigen Angaben des Nachhaltigkeitsberichts der ZF Friedrichshafen AG zum 31. Dezember 2025 einschließlich der Vergleichs- und Vorjahresangaben.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter für die ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung der Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 1, Scope 2 und Scope 3 vorgelagert (kurz: zu prüfende ausgewählte Angaben des Nachhaltigkeitsberichts) in Übereinstimmung mit den Vorschriften des GHG Protokolls sowie den von den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft dargestellten konkretisierenden Kriterien, die sich auf diese Angaben beziehen. Diese Verantwortung umfasst die:

- Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung der internen Kontrollen, die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung der zu prüfenden ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den o.g. Vorschriften zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d. h. Manipulationen der Konzernnachhaltigkeitserklärung) oder Irrtümern ist,
- Auswahl und Entwicklung geeigneter Kriterien für die Aufstellung der zu prüfenden ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts, einschließlich einer angemessenen Bezugnahme auf bzw. Beschreibung und Offenlegung der verwendeten Kriterien,
- Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Ermittlung der zu prüfenden ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts sowie
- das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen einschließlich der Ermittlung zukunftsorientierte Informationen zu einzelnen Angaben.

Inhärente Grenzen bei der Aufstellung der ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts

Wie in Abschnitt 1.1 Grundlagen und 2.4 Massnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimastrategien dargelegt unterliegt die Quantifizierung von Treibhausgasemissionen unvermeidbar erheblichen inhärenten Grenzen, da die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Bestimmung der Emissionsfaktoren unvollständig sind und die Art und die Methoden zur Bestimmung der Emissionsdaten inhärenten Grenzen unterliegen. Die Wahl anderer akzeptabler Emissionsfaktoren oder Messverfahren seitens der Gesellschaft hätte zu wesentlich anderen ausgewiesenen THG-Emissionen führen können.

Diese inhärenten Grenzen betreffen auch die Prüfung der ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers für die Prüfung der ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts

Wir sind verantwortlich für die Planung und Durchführung des Auftrags, um

- a) mit begrenzter Sicherheit beurteilen zu können, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung veranlassen, dass die mit der Fußnote „Die Angaben zum Geschäftsjahr 2025 sind mit begrenzter Sicherheit von KPMG geprüft.“ bzw. der Fußnote „Scope 3.1. bis 3.7, im Geschäftsjahr 2025 mit begrenzter Sicherheit geprüft von KPMG“ gekennzeichneten Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 1 und Scope 3 vorgelagert zum 31. Dezember 2025 nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Vorschriften des GHG Protokolls sowie den von den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft dargestellten konkretisierenden Kriterien, die sich auf die genannten Angaben beziehen, aufgestellt sind;
- b) mit hinreichender Sicherheit ein Prüfungsurteil darüber abgeben zu können, ob die mit der Fußnote „Die Angaben zum Geschäftsjahr 2025 sind mit hinreichender Sicherheit von KPMG geprüft.“ bzw. der Fußnote „Für das Geschäftsjahr 2025 mit hinreichender Sicherheit von KPMG geprüft.“ gekennzeichneten Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 2 in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Vorschriften des GHG Protokolls sowie den von den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft dargestellten konkretisierenden Kriterien, die sich auf die genannten Angaben beziehen, aufgestellt sind.

Im Rahmen einer Prüfung gemäß ISAE 3410 üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung.

Darüber hinaus:

- a) für die Prüfung mit begrenzter Sicherheit
 - erlangen wir ein Verständnis über den für die Aufstellung der zu prüfenden ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts angewandten Prozess,
 - identifizieren wir Angaben, bei denen die Entstehung einer wesentlichen falschen Darstellung aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern wahrscheinlich ist, planen und führen Prüfungshandlungen durch, um diese Angaben zu adressieren und eine das Prüfungsurteil unterstützende begrenzte Prüfungssicherheit zu erlangen. Das Risiko, dass eine aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, ist höher als das Risiko, dass eine aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, da dolose Handlungen kollusives

Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können. Außerdem ist das Risiko, eine wesentliche falsche Darstellung in Informationen aus der Wertschöpfungskette nicht aufzudecken, die aus Quellen stammen, die nicht unter der Kontrolle des Unternehmens stehen (Informationen aus der Wertschöpfungskette), in der Regel höher als das Risiko, eine wesentliche Falschdarstellung in Informationen nicht aufzudecken, die aus Quellen stammen, die unter der Kontrolle des Unternehmens stehen, da sowohl die gesetzlichen Vertreter des Unternehmens als auch wir als Prüfer in der Regel Beschränkungen beim direkten Zugang zu den Quellen von Informationen aus der Wertschöpfungskette unterliegen.

- würdigen wir die zukunftsorientierten Informationen, einschließlich der Angemessenheit der zugrunde liegenden Annahmen. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Informationen abweichen.
- b) für die Prüfung mit hinreichender Sicherheit
 - führen wir Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung durch, einschließlich der Erlangung eines Verständnisses über die für die Prüfung der Angaben über die THG-Brutto-Emissionen des Scope 2 relevanten internen Kontrollen, um die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen auf Aussageebene aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern zu identifizieren und zu beurteilen, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser internen Kontrollen der Gesellschaft abzugeben. Das Risiko, dass eine aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, ist höher als das Risiko, dass eine aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellung nicht aufgedeckt wird, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
 - beurteilen wir die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus den bedeutsamen Annahmen und die Angemessenheit dieser Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Zusammenfassung der vom Wirtschaftsprüfer für die Prüfung mit begrenzter Sicherheit durchgeführten Tätigkeiten

Eine Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Nachweisen über die zu prüfenden ausgewählten Angaben des Nachhaltigkeitsberichts. Art, zeitliche Einteilung und Umfang der ausgewählten Prüfungshandlungen liegen in unserem pflichtgemäßen Ermessen.

Bei der Durchführung unserer Prüfung mit begrenzter Sicherheit haben wir u. a. folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Prozessaufnahme und Nachvollziehen des Datenflusses,
- Einschätzung der Konzeption und Implementierung von Prozessen und Systemen für die Ermittlung, Verarbeitung und Kontrolle von Daten zu den zu prüfenden ausgewählten Angaben, inkl. Konsolidierung der Daten,
- Beurteilung der Eignung der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten Kriterien,
- Beurteilung angewandter Methoden zur Aufstellung der zu prüfenden ausgewählten Angaben, einschließlich der geschätzten Werte,
- Befragung von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung und Konsolidierung sowie die Durchführung der internen Kontrollhandlungen verantwortlich sind,
- Würdigung relevanter Richtlinien und Prozessanweisungen,
- Interviews mit Fachabteilungen,
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene gemeldet wurden,
- Einsichtnahme in interne und externe Dokumente, um zu bestimmen, ob die zu prüfenden ausgewählten Angaben durch ausreichende Nachweise hinterlegt sind,
- Durchführung von Standortbesuchen in Friedrichshafen, Saarbrücken und Schweinfurt.

Verwendungsbeschränkung / AAB-Klausel

Dieser Prüfungsvermerk ist an die ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, gerichtet und ausschließlich für diese bestimmt.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für die ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüferinnen, Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 1. Januar 2024 zugrunde (www.kpmg.de/AAB_2024). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der im Prüfungsvermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

Mannheim, den 12. März 2026

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Beyer
Wirtschaftsprüfer

Tiecks

Impressum

Dieser Bericht liegt in deutscher und englischer Sprache vor. Beide Fassungen stehen auch im Internet unter www.zf.com zum Download bereit.

Das Download-PDF ist barrierearm und kann von Screenreadern gelesen werden.

Im Zweifelsfall ist die deutsche Fassung maßgeblich.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Geschäftsbericht weitgehend die männliche Form verwendet.

Es werden damit gleichermaßen alle Geschlechter angesprochen.

Herausgeber

ZF Friedrichshafen AG
88038 Friedrichshafen
Deutschland

Investor Relations

investor.relations@zf.com
zf.com/ir

Nachhaltigkeit

sustainability@zf.com
zf.com/sustainability

Konzernkommunikation

presse@zf.com
zf.com/press

Fotos

ZF Friedrichshafen AG: Seiten 3, 10
Kilian Bishop, München: Seiten 5, 9

Konzept, Text und Gestaltung

Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg
Stakeholder Reporting GmbH & Co. KG, Hamburg



ZF Friedrichshafen AG
88038 Friedrichshafen
Deutschland
www.zf.com