

# KUKA

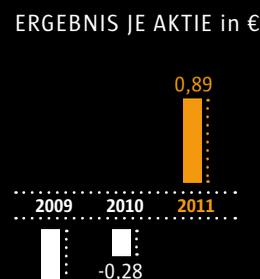
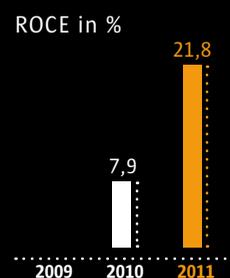
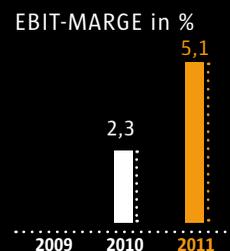
## SMART TOOLS MEET SMART PEOPLE

GESCHÄFTSBERICHT 2011



# KENNZAHLEN

in Mio. €	2010	2011	Veränderung in %
<b>Auftragseingänge</b>			
Robotics	486,2	654,4	34,6
Systems	716,8	916,6	27,9
Konzern	1.142,3	1.553,0	36,0
<b>Umsatzerlöse</b>			
Robotics	435,7	616,3	41,5
Systems	695,3	850,7	22,4
Konzern	1.078,6	1.435,6	33,1
<b>Auftragsbestand 31.12.</b>			
	<b>630,5</b>	<b>724,0</b>	<b>14,8</b>
<b>EBIT</b>			
Robotics	20,8	51,0	>100
Systems	20,0	33,7	68,5
Konzern	24,8	72,6	>100
<b>EBIT in % vom Umsatz</b>			
Robotics	4,8	8,3	72,9
Systems	2,9	4,0	37,9
Konzern	2,3	5,1	>100
<b>Ergebnis nach Steuern</b>			
	<b>-8,6</b>	<b>29,9</b>	<b>-</b>
<b>Finanzlage</b>			
Free Cashflow	-37,3	6,5	-
Capital Employed (Jahresdurchschnitt)	312,5	332,9	6,5
ROCE (EBIT in % des Capital Employed)	7,9	21,8	>100
Investitionen	15,4	30,3	96,8
Mitarbeiter (31.12.)	5.990	6.589	10,0
<b>Vermögenslage</b>			
Bilanzsumme	984,7	1.078,0	9,5
Eigenkapital	198,1	252,4	27,4
in % der Bilanzsumme	20,1	23,4	16,4
<b>Aktie</b>			
Gewichteter Durchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien (in Mio. Stück)	30,3	33,4	10,2
Ergebnis je Aktie (in €)	-0,28	0,89	-
Marktkapitalisierung (31.12.)	548,0	472,0	-13,9



# AUTOMATION WIRD EINFACH

KUKA automatisiert Produktionsprozesse. Mit dem KUKA Roboter als Kernkomponente entwickeln und vermarkten wir Roboter, Roboterzellen und vollständig roboterbasierte Anlagen, die unseren Kunden zu überlegener Produktqualität und Anlagenproduktivität verhelfen. Kundenorientierung und Innovationskraft haben uns zum Technologieführer in unseren Märkten gemacht. Wir wollen neben unserem Kerngeschäftsfeld Automobilindustrie insbesondere in bestehenden und zukünftigen Märkten der General Industry, z. B. in der Luftfahrt- und Solarindustrie, sowie in der Medizintechnik, der Logistik, der Metall- und der Kunststoffindustrie profitabel wachsen und den Wert des Unternehmens steigern.

## KUKA



### KUKA ROBOTICS

Die Kernkompetenz von KUKA Robotics liegt in der Entwicklung, Produktion, Steuerung, dem Vertrieb und Service von anwendungs- und branchenübergreifend universal einsetzbaren Industrierobotern sowie Lineareinheiten, Positionierern und mobilen Plattformen.

### KUKA SYSTEMS

KUKA Systems bietet seinen Kunden roboterbasierte Automationslösungen. Als General Contractor plant und realisiert der Geschäftsbereich maßgeschneiderte Produktionsanlagen. Dabei sind Verfahrenstechniken wie Schweißen, Kleben, Dichten, Umformen, Montieren, Testen und Handhaben von Metall, Glas oder anderen Werkstoffen die Kernkompetenzen.

# SMART TOOLS MEET SMART PEOPLE

## TECHNOLOGIE

KUKA IST MIT SEINEN LÖSUNGEN IN „INTELLIGENT ROBOTICS“ UND „AUTOMATION“ IMMER EINEN SCHRITT VORAUS.

## MÄRKTE

KUKA VERSCHAFFT SEINEN KUNDEN WELTWEIT DEN ENTSCHEIDENDEN VORSPRUNG. DABEI BESTIMMT NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UNSER HANDELN.

# KUKA

## MITARBEITER

KUKANER ARBEITEN MIT LEIDENSCHAFT KREATIV AN DEN AUFGABEN. GROSSES ENGAGEMENT UND HOHE KOMPETENZ DER KUKANER SIND DAS WICHTIGSTE GUT. KUKA BIETET WELTWEITE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN.

## PARTNER

KUKA ARBEITET VERTRAUENSVOLL UND VERLÄSSLICH MIT ALLEN PARTNERN ZUSAMMEN. SO SICHERT KUKA NACHHALTIG ERFOLG FÜR ALLE BETEILIGTEN.

## KUKA WELTWEIT

### EUROPA

Belgien	Niederlande	Schweiz
Deutschland	Österreich	Slowakei
Frankreich	Rumänien	Spanien
Großbritannien	Russland	Tschechien
Italien	Schweden	Ungarn

### ASIEN

China	Südkorea
Indien	Taiwan
Japan	Thailand
Malaysia	Vietnam

### NORD-/SÜDAMERIKA

Brasilien	Mexiko
Kanada	USA



**DR. TILL REUTER**  
Vorsitzender des Vorstands

Sehr viele Aktionen  
und Geschäftspotenzial,  
liebe KUKA-er und Freunde  
unserer Unternehmen,



2011 war das bisher erfolgreichste Geschäftsjahr unserer Unternehmensgeschichte. Wir haben alle Finanzziele erreicht und neue Rekorde beim Auftragseingang, beim Umsatz und beim operativen Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) aufgestellt. Die Umsätze stiegen um ein Drittel auf 1,44 Milliarden Euro, der Auftragseingang lag mit einem Spitzenwachstum von 36 Prozent auf 1,55 Milliarden Euro sogar noch darüber. Das EBIT konnte überproportional auf 72,6 Millionen Euro verdreifacht werden, die EBIT-Marge verbesserte sich von 2,3 auf 5,1 Prozent. Das ist eine hervorragende Leistung, die uns vor zwei Jahren nur Wenige zugetraut hatten.

#### **Basis für nachhaltig profitables Wachstum geschaffen**

Unsere Strategie des profitablen Wachstums geht auf, und wir konnten das deutliche Marktwachstum der vergangenen zwei Jahre gut ausnutzen.

Es ist das gelungene Zusammenspiel aus Unternehmensstrategie, operativem Geschäft und Finanzmanagement, das unser Unternehmen zurück auf Spur brachte und eine solide Basis für eine nachhaltige Entwicklung geschaffen hat: Die Finanzierung ist langfristig gesichert; die Geschäftsprozesse und organisatorischen Strukturen sind verbessert – mit dem Resultat, dass sich die Effizienz deutlich erhöht hat und damit auch die Profitabilität gestiegen ist. Sowohl das Robotergeschäft als auch der Anlagenbau tragen zum Erfolg bei.

#### **Langfristige Trends treiben Automation**

Dass die Erholung so schnell erfolgte, verdanken wir daneben Trends, die unser Geschäft auch in Zukunft antreiben werden:

- In den Industrieländern sind Unternehmen wachsendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Mit intelligenten Automationslösungen unterstützen wir sie dabei, effizienter und produktiver zu arbeiten und sich gegenüber dynamischen Märkten wie China zu behaupten. Speziell die roboterbasierte Automation zeichnet sich hierbei durch ihr hohes Maß an Flexibilität aus.
- In Wachstumsmärkten wie China steigen neben dem Lohnniveau die Qualitätsansprüche von Unternehmen und deren Kunden – zwei wichtige Beweggründe für dort produzierende Betriebe, in die roboterbasierte Automation zu investieren.
- Die Medizintechnik ist und bleibt großem Kostendruck unterworfen. Der Einsatz von Robotern trägt bei hoher Qualität dazu bei, dass signifikant Kosten eingespart und Behandlungszeiten verkürzt werden können. KUKA stellt den Roboter in den Dienst des Menschen und trägt dazu bei, drängende gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen, die auch aufgrund einer alternden Bevölkerung entstehen und die sich künftig noch verschärfen werden.

#### Unser Leitbild „Smart Tools Meet Smart People“

KUKA besetzt nachhaltig Zukunftsthemen und Wachstumsmärkte und sorgt mit intelligenten Technologien und engagierten Mitarbeitern als verlässlicher Partner dafür, dass unsere Kunden ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus sind. Dieses Selbstverständnis spiegelt sich auch in unserem Unternehmensleitbild wider: „Smart Tools Meet Smart People“. Es ist das Ergebnis eines intensiven Prozesses, während dessen unsere Führungskräfte den Kern der KUKA Identität ergründet und formuliert haben. Mit Blick nach vorne drückt das Leitbild die Stärke aus, die KUKA seit jeher ausmacht: nämlich die Fähigkeit, Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein und innovativ zu bleiben. Unsere Produkte mögen sich im Lauf der vergangenen mehr als 110 Jahre geändert haben. Die Leidenschaft der KUKAner für Technik, Innovation und Qualität bleibt.

#### Technologievorsprung durch Innovationskraft

Gezielt investieren wir in Produkte und technologische Kompetenz und bauen so die Technologieführerschaft von KUKA weiter aus.

Mit der Robotergeneration KR QUANTEC samt Steuerung KR C4 haben wir neue Industriestandards gesetzt. Die Markteinführung in der Automobilindustrie trägt erste Früchte und hat im vergangenen Jahr sowohl Umsatz als auch Profitabilität angekurbelt. Die Verbreitung in andere Branchen – wir sprechen von der General Industry – ist auf dem Weg und wird in diesem Jahr ein wesentlicher operativer Fokus sein. Außerdem arbeiten wir kontinuierlich daran, unser Portfolio noch breiter aufzustellen. Zahlreiche Roboteranwendungen in Industrie und Gesellschaft bieten KUKA jede Menge Chancen für künftige Geschäfte. Eine neue Kleinroboter-Baureihe, die wir in diesem Jahr auf den Markt bringen wollen, wird hierbei ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Ein faszinierendes Produkt ist der Leichtbauroboter: Er wird kontinuierlich weiterentwickelt und wird uns erlauben, vollkommen neue Potenziale in hochprofitablen Märkten wie der Medizintechnik zu erschließen und auch dort, wo heute noch keine Roboter eingesetzt werden. Unsere Entwickler bei KUKA machen sich Gedanken darüber, wie Roboter den Menschen in Zukunft bei der Arbeit unterstützen können. Ihre kreativen Ideen, Konzepte und Experimente liefern auch wertvolle Impulse für andere Bereiche innerhalb des KUKA Konzerns.

Immer öfter ist unsere technologische Kompetenz auch als Generalunternehmer für schlüsselfertige Automationslösungen

gefragt. Eine Reihe von Großaufträgen für KUKA Systems hat das im vergangenen Jahr gezeigt. Der Geschäftsbereich versteht es, anspruchsvolle Aufgaben im Automobilbereich zuverlässig umzusetzen und das Wissen und die Erfahrungen daraus passend auf andere Branchen zu übertragen. Wo immer unser Know-how gefragt ist, ist KUKA vor Ort: Mit eigenen Standorten bzw. Projektteams decken wir Europa, Amerika und Asien ab.

**KUKA BESETZT NACHHALTIG**

**ZUKUNFTSTHEMEN**

**UND WACHSTUMSMÄRKTE**

**Märkte: noch näher am Kunden**

Unser Anspruch ist, das Ohr immer am Markt zu haben. Auf diese Weise gelingt es uns, unser Leistungsportfolio fokussiert auf die Anforderungen der Kunden einzustellen. Das gilt branchenübergreifend und regional diversifiziert. Deshalb werden wir unsere internationalen Aktivitäten gezielt weiter ausbauen und Hand in Hand mit bestehenden und neuen Kunden vorantreiben. Die größten Potenziale sehen wir in den BRIC-Staaten, also Brasilien, Russland, Indien und China, die wir besonders im Auge haben. Um lokale Wachstumsmärkte stärker zu durchdringen, werden wir unsere Vertriebsaktivitäten auch in den USA verstärken.

**KOMPETENZ UND KREATIVITÄT  
DER KUKANER HABEN DEN ERFOLG  
IM VERGANGENEN GESCHÄFTS-  
JAHR ERMÖGLICHT**

Im laufenden Jahr werden wir die Kapazität unserer Roboter Montage in China erweitern. Mit Unterstützung aus unserem Stammwerk in Augsburg sowie

von unserem Standort für Schaltschrankbau in Ungarn planen wir mittelfristig die lokale Wertschöpfung – zum Beispiel mit zugekauften Bauteilen – vor Ort zu erhöhen. Auf diese Weise können wir unsere globalen Logistikprozesse effizienter und flexibler gestalten und schneller auf regionale Kundenbedürfnisse reagieren. Unsere Strategie sieht vor, in den stärksten Absatzregionen einen zusätzlichen zentralen Montagestandort mit einheitlichen Qualitätsstandards zu etablieren, die von spezialisierten KUKA Standorten mit Know-how und Bauteilen versorgt werden. Indem wir zum Beispiel in Asien für Asien fertigen, in Europa auf Ressourcen aus Deutschland sowie Rumänien zurückgreifen und den US-amerikanischen Markt mit Produkten beziehungsweise Anlagen von Mexiko aus bedienen wollen, rückt KUKA nicht nur näher an den Kunden heran, sondern kann zusätzlich von effizienten Prozessen und flexiblen Strukturen profitieren.

**Mitarbeiter mit Kompetenz, Kreativität und Leidenschaft**

Unser Erfolgsrezept besteht darin, dass KUKA für intelligente Automationslösungen weltweit die besten Experten zusammenbringt. Das geschieht unabhängig von Standorten über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg.

Verliert unser Heimatstandort in Augsburg dadurch an Bedeutung? Keineswegs! Hier schlägt das Herz von KUKA: Die Forschung und Entwicklung, das Leitwerk des künftigen weltweiten Produktionsverbunds, die Basis unserer Geschäftsbereiche sowie die Konzernholding haben hier ihren Sitz. In der Wirtschaftsregion Augsburg, in der Mechatronik und Kohlefaserverbundwerkstoffe mit großem Erfolg vorangetrieben werden, profitieren wir von einem hervorragenden Netzwerk und Zugang zu Forschungseinrichtungen, Kunden und qualifizierten Fachkräften. Der Großteil unserer Belegschaft ist hier beschäftigt. Durch die Zusammenarbeit mit Kunden und Kollegen in anderen Ländern erhalten sie internationale Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Die Mitarbeiterporträts ab Seite 18 geben einen beispielhaften Einblick, wie Karrierepfade bei KUKA verlaufen können. Dass wir erstmals ein gemeinsames Leitbild für die ganze Unternehmensgruppe erarbeitet haben, ist ein sichtbarer Ausdruck dafür, dass wir zunehmend zusammenwachsen. Die gute Teamarbeit, das leidenschaftliche Engagement sowie Kompetenz und Kreativität der KUKAner haben den Erfolg im vergangenen Geschäftsjahr ermöglicht. Dafür verdienen sie Dank und Anerkennung.

**KUKA – ein verlässlicher Partner**

KUKA ist bestens positioniert, um seine positive Entwicklung fortzusetzen. Als verantwortungsbewusster Arbeitgeber zeigen wir Perspektiven auf. Als Geschäftspartner streben wir verlässliche und langfristige Beziehungen mit unseren Kunden und Lieferanten an. Und als börsennotierte Aktiengesellschaft arbeiten wir konsequent daran, den Unternehmenswert zu steigern. Das Geld der Investoren ist bei KUKA gut angelegt. Vielen Dank, dass Sie uns Ihr Vertrauen schenken und den Weg gemeinsam mit uns gehen.

### Unser Weg in die Zukunft

Das Wachstum im abgelaufenen Geschäftsjahr war herausragend, und es ist anspruchsvoll, das hohe Niveau zu erhalten. Vorausgesetzt, das Konjunktur- und Marktumfeld entwickelt sich entsprechend, sollte im Jahr 2012 ein Umsatz mindestens auf dem Niveau des Vorjahres zu erreichen sein (2011: 1,44 Milliarden Euro). Gleichzeitig werden wir weiter konsequent daran arbeiten, die Effizienz zu erhöhen. Wir erwarten daher einen Anstieg der EBIT-Marge auf mehr als 5,5 Prozent (2011: 5,1 Prozent). Aus heutiger Sicht gehen wir davon aus, dass der Umsatz im Jahr 2013 weiter wächst und dies zu einer weiteren Verbesserung der EBIT-Marge führen sollte.

KUKA wird seinen Weg selbstbewusst in die Zukunft gehen: Das Unternehmen steht finanziell auf festen Beinen und hat mit sicheren Schritten die nächste Entwicklungsstufe erklommen. Langfristige Trends sprechen für uns.

Ihr



Dr. Till Reuter  
Vorsitzender des Vorstands

#### LINKS:

**DR. TILL REUTER**  
VORSTANDSVORSITZENDER (CEO)

Dr. Till Reuter (Jg. 1968) ist seit 2009 Vorstandsvorsitzender der KUKA AG. Zuvor arbeitete er als Anwalt und Investmentbanker in Europa und Amerika. Im Mai 2008 gründete er die Beteiligungsgesellschaft Rinvest AG, deren Verwaltungsratsvorsitzender er ist.

#### RECHTS:

**STEPHAN SCHULAK**  
FINANZVORSTAND (CFO)

Stephan Schulak (Jg. 1968) ist seit 2009 Finanzvorstand der KUKA AG. Zuvor war er CFO der KUKA Roboter GmbH. Frühere Stationen verbrachte er als Konzernrevisor der Wacker Chemie AG sowie als Finanzvorstand der SÜSS Micro Tec AG.





**KUKA MAGAZIN**

- 8** EIN BLICK IN  
DIE BRIC-STAATEN
- 12** KUKA TECHNOLOGIE  
IN RUSSLAND
- 14** TECHNIK.  
TEAMWORK.  
TRAUMBERUF.
- 18** MITARBEITER  
IM PORTRÄT



---

KUKA MAGAZIN	8
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	39
CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	43
VERGÜTUNGSBERICHT	48
KUKA AM KAPITALMARKT	51

---



- 26** FRISCHZELLENKUR FÜR GETRÄNKEHERSTELLER
- 29** KERNKOMPETENZ ROLLNAHTSCHWEISSEN
- 30** DIE YOBOT-PHILOSOPHIE
- 34** NEUE LEICHTBAUVERFAHREN FÜR ERNEUERBARE ENERGIEN

---

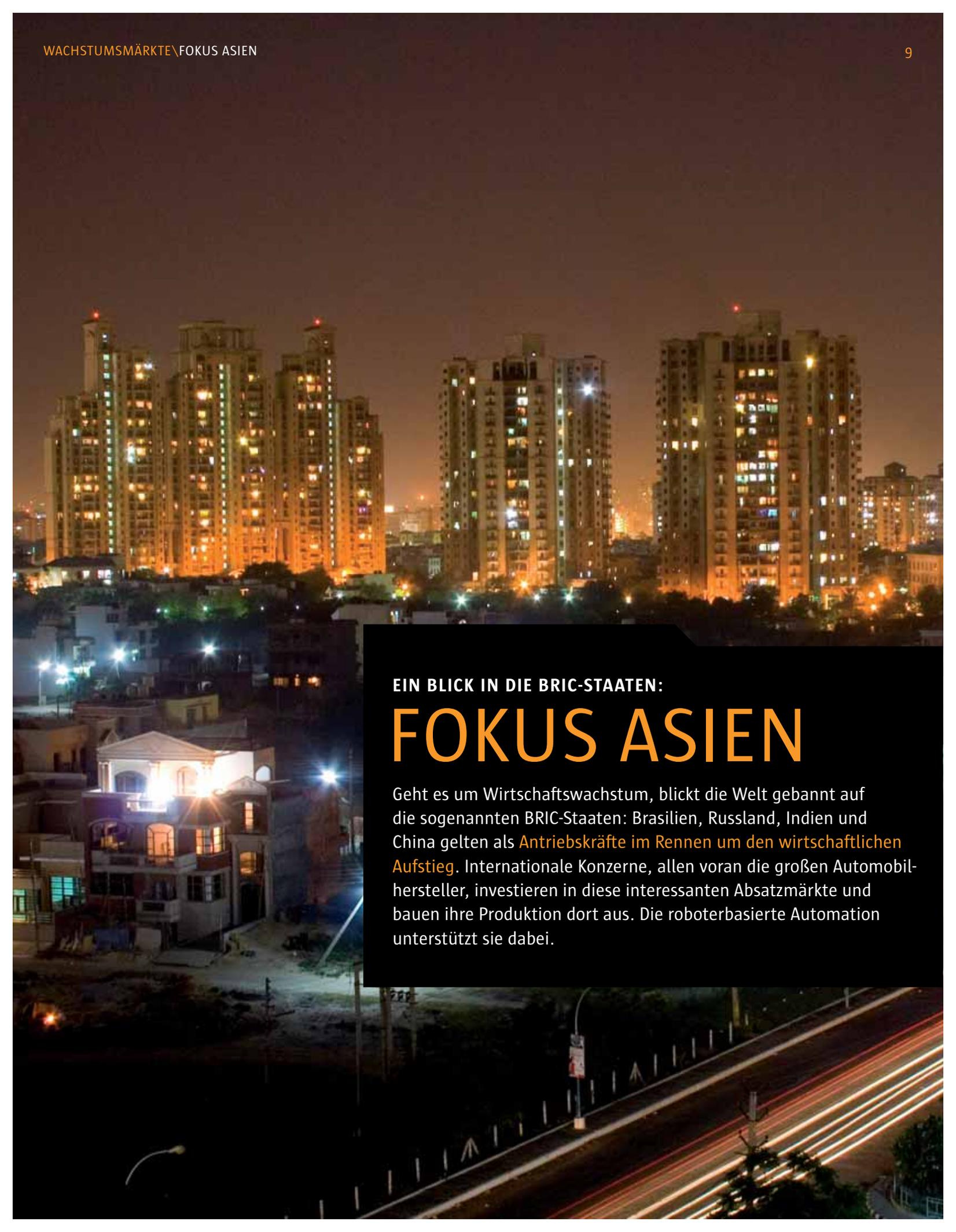
<b>LAGEBERICHT</b>	<b>54</b>
<b>KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>100</b>
<b>KONZERNANHANG</b>	<b>106</b>
<b>GLOSSAR</b>	<b>160</b>
<b>IMPRESSUM UND KONTAKT</b>	<b>162</b>

---

**DIESE SEITE:** Blick auf die Skyline von Shanghai, China

**RECHTS:** Die Skyline von Gurgaon, Indien



A nighttime photograph of a cityscape. In the background, several tall, modern high-rise apartment buildings are illuminated from within, their windows glowing with warm yellow and orange light. The sky is dark. In the foreground, there's a road with light trails from cars, suggesting a long exposure. The overall scene conveys a sense of urban development and activity.

EIN BLICK IN DIE BRIC-STAATEN:

# FOKUS ASIEN

Geht es um Wirtschaftswachstum, blickt die Welt gebannt auf die sogenannten BRIC-Staaten: Brasilien, Russland, Indien und China gelten als **Antriebskräfte im Rennen um den wirtschaftlichen Aufstieg**. Internationale Konzerne, allen voran die großen Automobilhersteller, investieren in diese interessanten Absatzmärkte und bauen ihre Produktion dort aus. Die roboterbasierte Automation unterstützt sie dabei.

**Z**ehn Jahre ist es her, dass der Chef-Volkswirt von Goldman Sachs Ende 2001 das Kürzel BRIC für die vier Wachstumsmärkte erfand. Inzwischen zählen sie zu den zehn größten Volkswirtschaften der Welt. Mit 2,8 Milliarden Menschen repräsentieren sie etwa 40 Prozent der Weltbevölkerung und tragen bereits heute mehr als ein Fünftel zur globalen Wirtschaftsleistung bei – Tendenz weiter steigend.

Neben den großen Automobilkonzernen und ihren Zulieferern haben längst auch andere Branchen die Potenziale erkannt und bauen ihre Produktion in diesen Ländern kontinuierlich aus. Fertigen die Unternehmen ursprünglich auf vergleichsweise niedrigem Lohnniveau vor allem für Exportmärkte, zielen sie inzwischen auf den boomenden Inlandsmarkt. Mit steigenden Löhnen nimmt der Wohlstand zu, die Qualitätsansprüche wachsen und auch eine erhöhte Arbeitssicherheit gerät zunehmend in den Fokus. All dies

wiederum sind wesentliche Motive, die Automation voranzutreiben und Arbeiten, die bisher manuell erfolgten, an Roboter zu übertragen. Noch bleibt die Roboterdichte in den Musterschwellenländern deutlich hinter den Industriestaaten zurück. Der Aufholbedarf ist enorm und bringt hervorragende Chancen für KUKA mit sich. So steigerte KUKA den Umsatzanteil in den BRIC-Staaten von 12 Prozent im Jahr 2010 auf rund 20 Prozent im Jahr 2011.



## MÄRKTE IN ZAHLEN

**B**

BRASILIEN

**+3,0%**  
Erwartetes Wirtschaftswachstum 2012 (IWF)

**+3,0%**  
PKW-Absatz in 2012 (VDA)

**126**  
KUKA Mitarbeiter Jahresende 2011

**R**

RUSSLAND

**+3,0%**  
PKW-Absatz in 2012 (VDA)

**+3,3%**  
Erwartetes Wirtschaftswachstum 2012 (IWF)

**15**  
KUKA Mitarbeiter Jahresende 2011

**ALLEIN DER ROBOTERMARKT IN CHINA WÄCHST DERZEIT JÄHRLICH UM 30 %. ALS WICHTIGSTER TREIBER WIRKT DIE AUTOMOBILINDUSTRIE**

**China: im Reich der Mitte**

Allein der Robotermarkt in China wächst derzeit jährlich um 30 Prozent und dürfte mit einem Absatzvolumen von 30.000 Einheiten im Jahr 2014 viele Industriestaaten hinter sich lassen und damit weltweit die Spitzenposition einnehmen. Als wichtigster Treiber wirkt die Automobilindustrie: In keinem Land der Welt werden in Zukunft wohl mehr Autos verkauft als im Reich der Mitte, wobei China von einer Sättigung des Marktes noch weit entfernt ist. Seine Kunden unterstützt KUKA von Shanghai aus. Neben einer Landesgesellschaft für den Anlagenbau wurde auch eine eigene Landesgesellschaft für Roboter gegründet.

Einer der größten Aufträge des vergangenen Geschäftsjahrs für KUKA Systems in China stammt vom Marktführer Volkswagen und umfasst eine Fertigungsstraße für den Karosseriebau im neuen Werk in Shanghai. Im Rahmen eines weiteren bedeutenden Auftrags

modernisiert KUKA eine komplette Produktionslinie für einen weiteren internationalen Premium-Automobilhersteller. Diese Großprojekte werden mit global zusammengestellten Projektteams durchgeführt. Dabei bauen die Teams auf Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten mit Kollegen aus Deutschland und den USA auf. Strategisches Ziel ist es, in Zukunft die lokale Wertschöpfung weiter zu steigern.

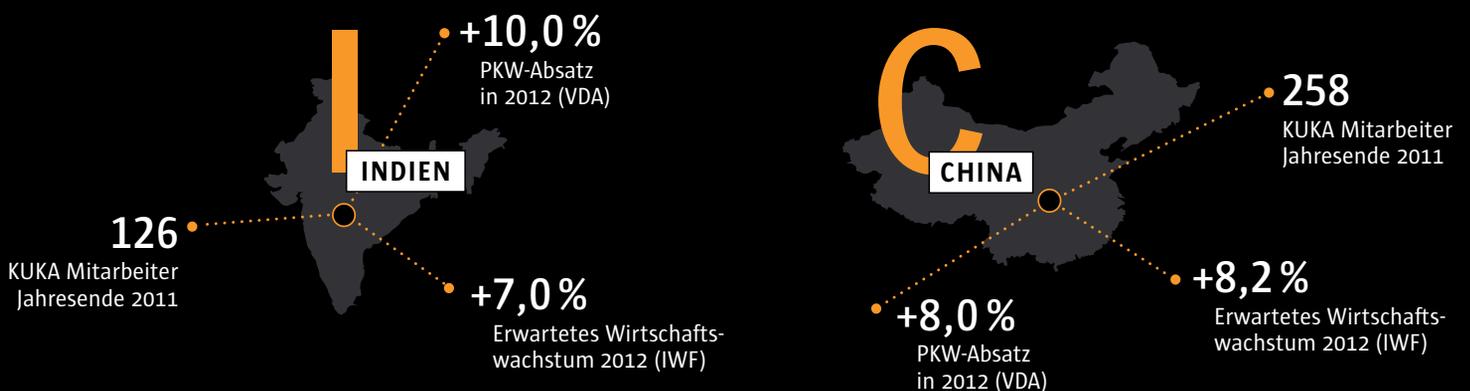
Aus dem gleichen Grund plant KUKA seine Roboteranlage in China zu erweitern. Bereits zum Jahresende 2012 soll die Kapazität dort auf 5.000 Einheiten erhöht werden – mit Unterstützung aus dem Stammwerk in Augsburg und dem Standort für Schaltschrankbau in Ungarn. Neben Shanghai wurden vier Niederlassungen mit Vertriebs- und Serviceeinheiten installiert, um näher an den Kunden zu sein und den chinesischen Markt stärker zu durchdringen. Auf positive Resonanz stieß die Markteinführung der neuen Robotergeneration KR QUANTEC / KR C4, die in China von einer Roadshow in vier chinesische Städte und auf 14 asiatischen Automatisierungsmessen mit eigenem KUKA Stand begleitet wurde. Dazu gehörte auch die weltgrößte Robotermesse iREX, auf der sich KUKA im November 2011 in der japanischen Hauptstadt Tokio präsentierte.

**Indien: Entwicklungsleistungen für andere KUKA Gesellschaften**

In Indien sind mehr als 600 KUKA Industrieroboter im Einsatz, über 100 davon in Anwendungen der General Industry. Der Markteintritt erfolgte 2006, als die Landesgesellschaft ihre Arbeit mit dem Bau von Anlagen zur robotergestützten Fertigung bei Tata Motors begann. Allein bei diesem einheimischen Automobilhersteller sind mehr als 300 KUKA Industrieroboter in Fertigungsstationen für den Bau unterschiedlicher Varianten des Modells Tata X1 im Einsatz. Es folgten Projekte für die indischen Gesellschaften von Volkswagen, Daimler, Navistar und General Motors. Inzwischen ist KUKA an drei Standorten vertreten und konnte seinen lokalen Wertschöpfungsanteil von zehn auf nahezu 90 Prozent erhöhen. Wurden die meisten Leistungen anfangs noch aus Deutschland geliefert, realisiert die indische Tochtergesellschaft heute zunehmend vollständige Projekte von der Konzeption bis zur Montage und dem Training. Nicht genug: Die indischen Mitarbeiter beginnen damit, neben ihren Projekten im eigenen Land auch Engineering-Leistungen für andere KUKA Gesellschaften zu erbringen.

**LINKS:** Passgenaues Einsetzen und automatisiertes Fixieren einer PKW-Frontscheibe

**RECHTS:** Automatisierte Beladung der Station und exakt dosierter Kleberauftrag



RUSSLAND

# AUTOMATION AUF DIE SCHIENE GEBRACHT



**LINKS:** Automatisierte Schweißstation für Waggonseitenwände

**RECHTS:** Geostationen und Ausschweißstraßen für die bis zu 25 Meter langen Bauteile

In Rekordzeit ist in den vergangenen Jahren im russischen Tichwin eines der **größten und weltweit modernsten Werke für den Bau von Schienenfahrzeugen** entstanden. Mithilfe von KUKA Technologie verlässt dort künftig alle 24 Minuten ein fertiger Güterwaggon die Produktionsstraße.



**B**is zu 13.000 Waggons sollen jedes Jahr auf die Schiene gebracht werden, wenn das neue Werk des russischen Eisenbahnwaggonherstellers TVSZ seine vollständige Kapazität erreicht hat. Voraussetzung dafür ist eine hoch automatisierte Fertigung, für die KUKA eine komplette und schlüsselfertige Anlage zum Biegen von Stahlblechen und Schweißen von Waggonteilen lieferte. Rund 100 LKW-Ladungen waren notwendig, um die gesamte Ausrüstung einschließlich 64 Roboter von Augsburg ins fast 2.500 Kilometer entfernte Tichwin zu transportieren. Die historische Hansestadt liegt etwa 200 Kilometer östlich von Sankt Petersburg und gilt als wichtiger Verkehrsknotenpunkt und Industriestandort in der Region.

#### Neue Dimensionen

Aufgebaut nimmt die Anlage eine Fläche von 7.500 Quadratmetern ein und ist damit in etwa so groß wie ein Fußballplatz. Zu ihr gehören eine Biegelinie sowie drei große Schweißlinien, die jeweils 160 mal 15 Meter messen. Hier werden die Seiten- und Stirnwände sowie die Seiten- und Mittelträger der Güterwaggons zusammengefügt – Bauteile von enormen Ausmaßen und großem Gewicht.

#### Unterpulver-Schweißen: lange Nähte, dicke Bleche

Allein der Mittelträger ist 24,5 Meter lang und 7,5 Tonnen schwer, die beiden Seitenträger messen 25 Meter und wiegen jeweils 1,1 Tonnen. Sie bestehen aus 15 Unterbaugruppen, deren Einzelteile in einer Reihe von Zellen vorgefertigt und anschließend in einer Geometriestation miteinander verbunden werden, bevor sie vollautomatisch ausgeschweißt werden. Dabei war ein intelligenter Mix aus Technologien gefragt: Zum ersten Mal kombinierte KUKA Systems in der Anlage

Robotertechnik mit der Unterpulver-Schweißtechnologie, einer Fügemethode, die sich besonders für lange Nähte und Dickbleche eignet. Damit sich die Träger wegen der eingebrachten Wärme beim Schweißen nicht verziehen, sind vier Roboter in der Mitte positioniert und fahren paarweise und synchron nach außen, um vier Schweißnähte von insgesamt 100 Metern zu erzeugen.

#### Hohe Ingenieurkunst gefragt

Bei den 750 Kilogramm schweren Seitenwänden arbeiten sogar zwölf Roboter in engen Taktzeiten parallel an einem Bauteil. Es bedarf hoher Ingenieurkunst, diese so zu programmieren, dass sie sich dabei nicht gegenseitig stören. Eine weitere Herausforderung: Weil auf beiden Seiten des Bauteils geschweißt werden muss, ist es erforderlich, die komplette Vorrichtung – immerhin rund 10 Tonnen schwer – inklusive Bauteil zu drehen. Wie flexibel die Anlage ausgelegt ist, zeigt ein anderes Merkmal: Vier verschiedene Waggontypen können auf ihr produziert werden: ein flacher Wagen zum Transport von Containern und drei Varianten mit hohen Wänden zum Transport von Schüttgut. Gerade einmal zwei Stunden dauert es, die gesamte Schweißlinie von einem Typ auf den anderen umzurüsten.

#### Neuer Standard im Schienenfahrzeugbau

Mit der neuen Anlage schaffte TVSZ den Schritt von der Handarbeit zur hoch automatisierten Produktion. Dabei gelang es, zusammen mit KUKA einen Standard zu schaffen, der in dieser Form bislang weder in Russland noch im Schienenfahrzeugbau weltweit vorhanden war. Dazu durchleuchtete der Augsburger Automationspezialist alle Prozesse der bisherigen Produktion und sorgte dafür, dass diese auf die Anforderungen der Bearbeitung von Robotern ausgerichtet wurden.



TECHNIK. TEAMWORK. TRAUMBERUF.

# WILLKOMMEN BEI DEN KUKANERN

Mehr als 6.500 KUKAner weltweit setzen sich mit Leidenschaft und Kompetenz dafür ein, kreative Lösungen für intelligente Robotik und Automation zu entwickeln, mit denen die Kunden von KUKA immer einen Schritt voraus sind. Dafür schafft das Unternehmen ein attraktives Arbeitsumfeld und bietet motivierende Perspektiven. KUKA liegt viel daran, weltweit die besten Talente zu gewinnen, sie zu fördern und bei ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten.

**B**otschafter für die Robotik  
KUKA wirbt in der breiten Öffentlichkeit für technische Berufe und setzt sich dafür ein, das Ansehen der Robotik zu stärken. Zum Standardprogramm zählen Betriebserkundungen, Informationsveranstaltungen für Schüler und der Girls' Day. Ein Höhepunkt im vergan-

genen Jahr war die erste Europäische Roboterwoche, ein europaweites Projekt, das maßgeblich von KUKA mitgestaltet wurde. Mehr als 240 Veranstaltungen und Aktionen – davon 15 von KUKA durchgeführt – dienten dazu, Menschen über die wichtige Rolle der Robotik innerhalb der Gesellschaft aufzuklären und sie mit Robotern anzufreunden.

**Perspektiven für Hochschulabsolventen**  
Intensive Kontakte pflegt KUKA zu Hochschulen und Universitäten vor allem im süddeutschen Raum. Auf zahlreichen Messen präsentierte sich das Unternehmen, um Nachwuchskräfte anzusprechen. Als Praktikanten und Werkstudenten haben sie die Möglichkeit, erste Berufserfahrungen zu sammeln. Dies legt häufig den Grundstein für eine langjährige Zusammenarbeit. Um Nachwuchskräfte für die chinesischen Tochtergesellschaften zu gewinnen, hat der Konzern ein Traineeprogramm für Mechatronik-Studenten entwickelt. Ergänzend zum Studium in ihrem Heimatland durchlaufen die Absolventen eine praktische Ausbildung in Deutschland, um anschließend bei KUKA in Shanghai zu starten.

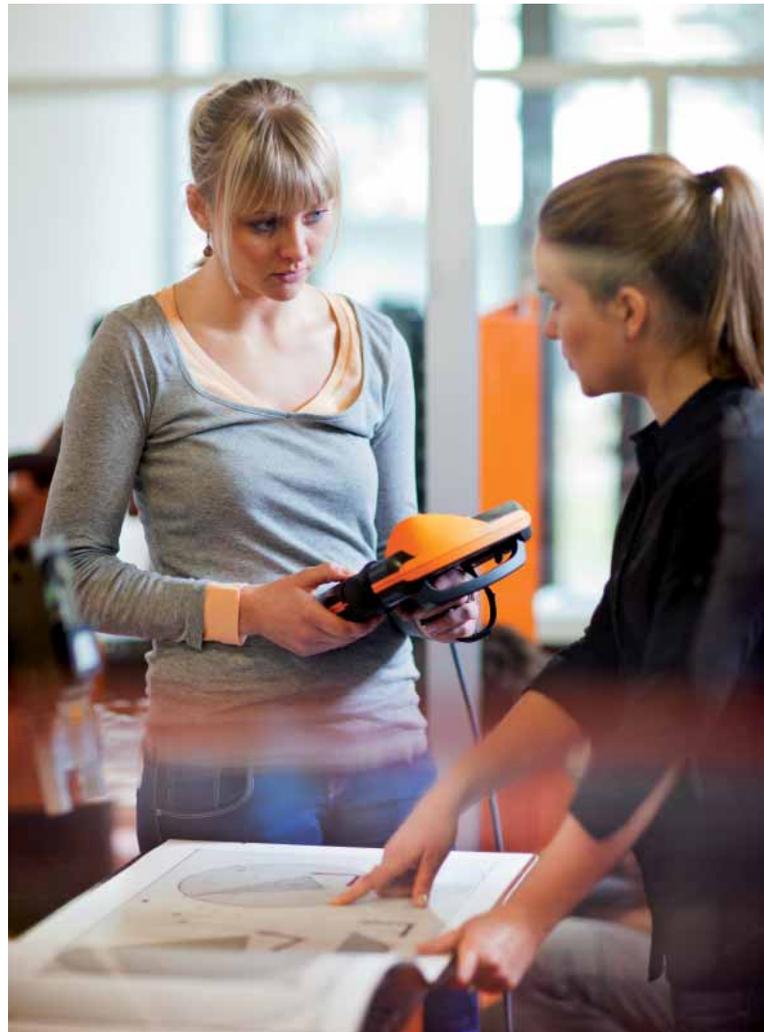
**LINKS:** KUKA Ausbildung:  
Komplizierte Aufgabe –  
gemeinsam gelöst

**RECHTS:** Ausbilder und  
Auszubildende bei KUKA  
im Austausch





Eine intensive Ausbildung wird bei KUKA großgeschrieben. Auch Frauen sind in technischen Berufen willkommen.



### Fundierte Aus- und Weiterbildung

Bei Schnupperlehren und Praktika lassen sich jedes Jahr mehrere Hundert junge Menschen von der Begeisterung für Spitzentechnologie anstecken. Nicht wenige von ihnen bleiben oder kommen wieder. Bei der Ausbildung setzt KUKA auf das duale Modell, bei dem sich theoretischer Unterricht in Berufsschulen sowie dualen Hochschulen und die betriebliche Praxis im Unternehmen abwechseln und ergänzen. An dieser Praxis orientiert sich der Konzern auch in Indien.

Damit die Mitarbeiter mit den wachsenden beruflichen Anforderungen Schritt halten, erwartet sie an der KUKA Academy ein umfassendes Weiterbildungsangebot. Das KUKA College mit Ablegern in China, Indien

und den USA richtet sich hingegen vorwiegend an Kunden, wird aber auch von Studenten und Auszubildenden genutzt. Auslandseinsätze an den internationalen Standorten fördern die Zusammenarbeit und schärfen das persönliche Profil der Mitarbeiter.

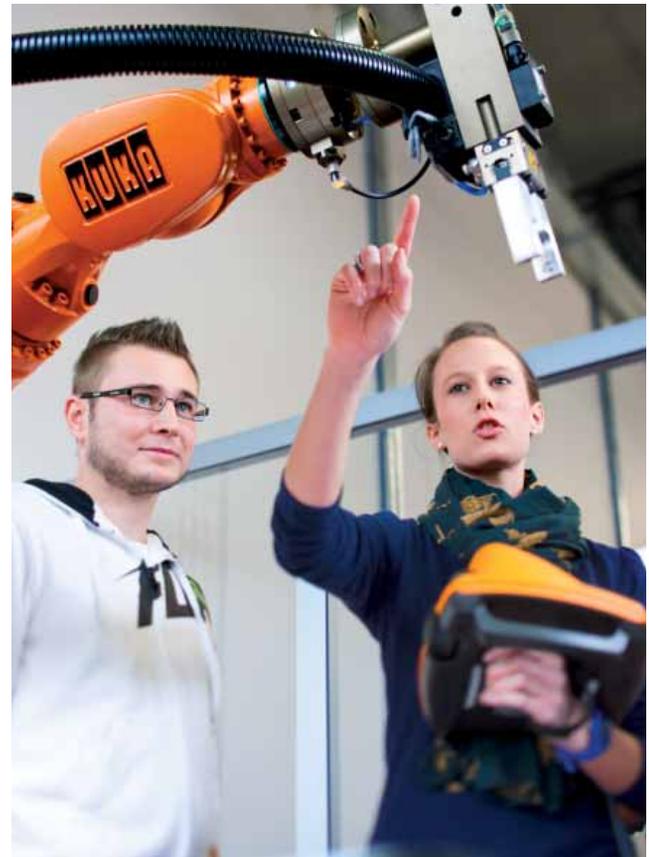
### Beruf, Familie und Freizeit miteinander vereinbaren

KUKA pflegt eine familienbewusste und familiäre Unternehmenskultur. Das Unternehmen strebt ein Arbeitsumfeld an, das es seinen Mitarbeitern erlaubt, berufliche Interessen und private Bedürfnisse auf Dauer in Einklang zu bringen. Dazu bietet es flexible und familienfreundliche Arbeits- und Besprechungszeiten, Möglichkeiten, in Teilzeit und an Heimarbeitsplätzen zu arbeiten, und

### DIE MITARBEITER ERWARTET EIN UMFANGREICHES WEITERBILDUNGS- ANGEBOT AN DER KUKA ACADEMY

unterstützt bei der Kinderbetreuung und bei der Pflege Angehöriger. Diese Angebote werden kontinuierlich ausgebaut und die Personalpolitik unter familienbewussten Aspekten weiterentwickelt. Dafür wurde KUKA im Mai 2010 erstmals mit dem Zertifikat „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung ausgezeichnet.

Mit einer Vielzahl von Veranstaltungen fördert KUKA den Zusammenhalt der Betriebsgemeinschaft. Neue Mitarbeiter begrüßt das Unternehmen mit einem Willkommenspaket. In einem eintägigen



„Das Unternehmen strebt ein Arbeitsumfeld an, das es seinen Mitarbeitern erlaubt, berufliche Interessen und private Bedürfnisse auf Dauer in Einklang zu bringen.“

Einführungsworkshop erhalten sie die wichtigsten Informationen, die ihnen helfen sollen, schnell Fuß zu fassen, Netzwerke zu bilden und KUKAner zu werden. Die Auszubildenden stimmen sich im Landschulheim Violau in der Nähe der Zentrale in Augsburg gemeinsam auf das Berufsleben bei KUKA ein, für Praktikanten hat sich ein regelmäßiger Stammtisch etabliert. Auf dem Familientag im Sommer 2011 nutzten rund 4.000 Mitarbeiter mit ihren Angehörigen die Möglichkeit, das Firmengelände in Augsburg zu erkunden. Im Dezember kamen dort rund 2.500 Kollegen aller Konzerngesellschaften zur gemeinsamen Weihnachtsfeier zusammen. Auch zu ehemaligen Mitarbeitern hält

der Konzern Kontakt: Knapp 700 KUKA Pensionäre statteten KUKA im Dezember einen Besuch ab, um ehemalige Kollegen wiederzutreffen und zu sehen, wie sich der alte Arbeitsplatz verändert hat.

#### Fit for KUKA

Im Rahmen der Initiative „Fit for KUKA“ greift das Unternehmen alle zwei bis drei Monate Aktionen und Themen zu Gesundheit, Bewegung und Prävention auf. Dieser Service soll Mitarbeiter dabei unterstützen, sich neben der Arbeit auch um den richtigen Ausgleich zu kümmern. Auf positive Resonanz stieß im September 2011 der erste Gesundheitstag, an dem sich rund 500 Mitarbeiter beteiligten.

#### Als Top Arbeitgeber anerkannt

Eine Reihe von Auszeichnungen bestätigen, dass KUKA auf dem richtigen Weg ist. Dazu gehört zum Beispiel die Anerkennung als „Fair Company“ für den verantwortungsbewussten Umgang mit Praktikanten. Außerdem hat sich KUKA als einer von insgesamt 23 TOP Arbeitgebern Automotive 2011/12 qualifiziert. Damit zählt das Unternehmen zu den besten und zukunftsorientiertesten Arbeitgebern in der deutschen Automobilindustrie. Besonders freut sich KUKA über die Wertschätzung durch Studenten: Sie wählten den Automatisierungsspezialisten unter die „Universum TOP 100“ sowie unter die „Top 100 im Bereich Engineering“ im „trendence absolventenbarometer 2011“.

# EIN UNTERNEHMEN FÜR DIE GANZE FAMILIE



**FAMILIE SCHOGER**

Alle unter einem Dach (v. l. n. r.):  
Rosina, Helmut, Andreas und Natalie



**A**rbeiten bei KUKA hat in der Familie Schoger Tradition: Dass alle vier Mitglieder der Familie aus zwei Generationen für das gleiche Unternehmen tätig sind, spricht für sich. Nicht viele Arbeitgeber können sich über ein solches Vertrauen freuen.

Mit 26 Jahren Betriebszugehörigkeit ist Vater Michael Helmut der Dienstälteste der Vier. Als Leiter der Produktionsinstandhaltung sorgt der 47-jährige mit seinem Team in der mechanischen Fertigung dafür, dass sich die Laufzeiten der Maschinen und Anlagen erhöhen. Zu dieser wichtigen Funktion hat er sich vom Betriebsschlosser zum Metallbauermeister über verschiedene Stationen hochgearbeitet. Er ist dankbar, dass er die Chance bekam, seine Kenntnisse immer wieder zu erweitern. Gleichzeitig konnte er die rasante Entwicklung der

Die Geschwister sind mit KUKA aufgewachsen: Zu Weihnachten freuten sich alle über die Päckchen mit Leckereien, die das Unternehmen früher den Mitarbeitern nach Hause liefern ließ. Auf der 100-Jahrfeier im Jahr 1998, auf Aktionstagen und Mitarbeiterveranstaltungen, die die Familie noch heute gerne zusammen besucht, übten vor allem die Roboter eine große Faszination auf sie aus. Auch die Schnupperlehre in der achten Klasse hat Natalie Schoger in guter Erinnerung. Es lag nahe, dass sie in die Fußstapfen der Eltern trat. Auf die Ausbildung zur Industriekauffrau folgten Einsätze im Einkauf und in der Disposition bei KUKA Systems. Währenddessen bildete sie sich berufsbegleitend zur Industriefachwirtin weiter. Bei der IHK Augsburg sattelte sie noch den Betriebswirt drauf – ein halbes Jahr in Vollzeit. Gleich anschließend zog es sie jedoch wieder zurück ins Unternehmen; diesmal

zu den Robotern, in den Ersatzteilvertrieb.

Ihr Bruder bestärkte sie in dieser Entscheidung. Er hatte die Abteilung während eines

Praktikums kennengelernt und dabei viele positive Erfahrungen mit den Kunden und den Kollegen gemacht. Diese Erlebnisse waren auch ein Grund für ihn selbst, seine Berufslaufbahn bei KUKA zu starten. Ein weiterer Grund sind die zukunftsfähigen Produkte, die ihn schon als Kind begeisterten. Im vergangenen Herbst begann er deshalb nach dem Fachabitur seine Ausbildung zum Industriekauffmann bei KUKA Roboter.

Auch privat dreht sich so manches Gespräch um KUKA und um die Menschen, die dort arbeiten. Man kennt sich schließlich. Wie in einer großen Familie.

**„BEI UNS ZU HAUSE DREHT SICH SO MANCHES GESPRÄCH UM KUKA UND UM DIE MENSCHEN, DIE DORT ARBEITEN. MAN KENNT SICH SCHLIESSLICH. WIE IN EINER GROSSEN FAMILIE.“**

Technik beobachten sowie die Auswirkungen der Globalisierung auf das Unternehmen. Dadurch stiegen die Anforderungen an Mitarbeiter und Produkte.

Wer bei KUKA in Augsburg einen Termin hat, trifft häufig zuerst auf seine Ehefrau Rosina Schoger. Die Empfangssekretärin ist seit 14 Jahren erste Anlaufstelle für Besucher, Gäste und Geschäftspartner. Als Wiedereinsteigerin nach der Familienpause für Tochter Natalie (23) und Sohn Andreas (19) nutzte sie damals bei ihrem neuen Arbeitgeber die Chance auf eine Teilzeitstelle.

## EIN ARBEITSLEBEN FÜR DIE ROBOTER

Leonhard Berger ist KUKAner durch und durch. Einer, der den Durchbruch der Robotertechnologie in der Industrie hautnah miterlebt hat. Als er 1982 mit Mitte 20 als Service-Ingenieur anheuert, treibt das Unternehmen gerade die internationale Expansion voran. Heute verantwortet er das weltweite Robotergeschäft mit den Schlüsselnkunden aus der Automobilbranche und blickt auf 30 spannende Dienstjahre zurück.

Eine Zeit, in der Computer und Software ein neues Zeitalter prägten und Mechanik, Software und Steuerung immer stärker zusammenspielen. So viel Dynamik hält jung. Wenn Leo, wie er von allen genannt wird, von seinem Schreibtisch aus per Telefon, Smartphone und Notebook den Robotertrieb steuert, fällt sein Blick auf ein Relikt aus den

Anfängen der Bürokommunikation: eine Princess 300. Mit dieser mechanischen Schreibmaschine, ebenfalls ein KUKA Produkt, führte er in den ersten Berufsjahren seine Korrespondenz. Auch an Kundenpräsentationen auf Overheadfolien kann er sich noch gut erinnern.

So abwechslungsreich wie der technologische Fortschritt ist auch sein Karriereweg innerhalb der Firma. Vom Kundendienst geht es zu Kundens Schulungen, nebenbei profiliert er sich mit der technischen Dokumentation zur Bedienung und Programmierung einer Robotersteuerung. Es folgt die Auftragsabwicklung, eine wichtige Schnittstelle zwischen Elektro- und Mechanikkonstruktion, sowie die Produktion und die Produktionsplanung. Dann übernimmt er für einige Jahre die Leitung des Einkaufs und stellt dort die Weichen für neue Verträge im Vorfeld des ersten Industrie-

roboters mit PC-basierter Steuerung. Doch das Herz von Leo Berger schlägt für den Vertrieb, für ihn „der schönste Job der Welt“. Nirgendwo sonst ist man näher dran am Kunden. Gemeinsam mit seinem 20-köpfigen Team pflegt er intensiv die Kontakte zu den großen internationalen Automobilherstellern. Augsburg liegt dafür günstig: Denn die Unterneh-

**„KUKA PRODUKTE ÄNDERN SICH. ABER DIE LEIDENSCHAFT ZUR TECHNIK UND FÜR UNSERE KUNDEN BLEIBT.“**

menszentralen der Branchengrößen in Deutschland sind mit dem Auto schnell zu erreichen, ebenso der Münchener Flughafen. Gut zwei Tage die Woche ist er in der Welt unterwegs. Dann begleitet er seine Kollegen, um Kunden die KUKA Produkte zu erklären und aufzuzeigen, wie sie ihre Automation optimieren können. Viel Wert legt er darauf, dass die Betreuung genau auf die Kunden ausgerichtet ist, auf die spezifischen Kulturen in den jeweiligen Unternehmen und Ländern.

An seiner Aufgabe gefällt ihm, dass er als Unternehmer im Unternehmen agieren und auf diese Weise viel bewegen kann. Der Robotertrieb im Automobilmarkt ist ein Türöffner. Er zieht Service- und Schulungsgeschäft nach sich, bereitet neue Absatzregionen vor und erschließt weitere Branchen – auch für das Anlagengeschäft. Deshalb will er auch weiterhin ungebremst nach dem Motto handeln, das in seinem Büro an der Wand festgehalten ist: „full speed ahead“, „mit voller Kraft voraus“!





**LEONHARD BERGER**

ist Leiter Global Key Account Automotive und pflegt intensiv die Kontakte zu den internationalen Automobilherstellern



**STEPHANIE BÖCK**

ist als Konzernreferentin für  
den Abschluss verschiedener  
Tochterfirmen zuständig

## VOM PRAKTIKUM ZUR FESTANSTELLUNG

**S**tephanie Böck hat es geschafft! Als sie Anfang Januar dieses Jahres die letzten Abschlussprüfungen ihres Bachelor-Studiums absolviert, hat sie die Festanstellung bei KUKA bereits in der Tasche. Mission erfüllt. Die 25-jährige Betriebswirtin ist eigentlich gelernte Bankkauffrau mit Berufserfahrung als Kundenberaterin. Doch für sie war klar, dass sie noch etwas anderes erreichen wollte.

KUKA begegnete sie erstmals bei einer Marketingvorlesung, dann auf einer Hochschulmesse. Prompt entscheidet sie sich, ihr Pflichtpraktikum dort durchzuführen. Während der dreieinhalb Monate ab Oktober 2010 wird ihr früh Verantwortung übertragen. So darf sie für zwei Wochen in die USA reisen. Am Standort Sterling Heights bei Detroit soll sie die Einführung eines sogenannten Reportingtools begleiten, das das Finanzberichtswesen der ausländischen Tochtergesellschaften an das SAP-System des Konzerns anbindet. Die amerikanischen Kollegen nehmen sie offen auf, laden sie zum Essen und zum Eishockey ein.

Zurück in Augsburg folgt nahtlos die Werkstudententätigkeit mit 20 Stunden pro Woche. Stephanie Böck ist es wichtig, sich die finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren, die sie sich durch den ersten Berufsabschluss erworben hat. Fair findet sie, dass KUKA diese Erfahrung anerkennt und honoriert. Die Arbeit in der Rechnungslegung hat sich die Studentin vollkommen anders vorgestellt. Sie ist positiv überrascht, wie kommunikativ, abwechslungsreich und international diese sein kann. Ihr Netzwerk innerhalb des Konzerns wächst. Sie hat mit Tochterunternehmen weltweit zu tun, schult die Kollegen dort und unterstützt,

**„BEI KUKA IST VON ANFANG AN SELBSTSTÄNDIGES ARBEITEN GEFORDERT. ICH DURFTE SCHNELL VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN.“**

wenn Fragen zum Berichtswesen aufkommen. In ihre Aufgaben wächst sie schnell hinein. Gemeinsam mit anderen Studenten, Praktikanten und Auszubildenden darf sie die Fertigungsstraßen von BMW in München besichtigen – mit KUKA Robotern in Aktion. Die jungen Leute aller Ausbildungsrichtungen treffen sich regelmäßig in der Kantine.

Dann tut sich eine Chance auf, die Stephanie Böck ergreift: Ein erfahrener Teamkollege verabschiedet sich in die Altersteilzeit, seine Stelle soll neu besetzt werden. Das halbe Jahr, bis die Wunschkandidatin voll verfügbar ist, überbrückt das Team, indem es die anfallende Arbeit unter sich aufteilt. Vor den Bachelor-Prüfungen steht

auch noch die Abschlussarbeit an. Am Beispiel des Leichtbauroboters erarbeitet Stephanie Böck für KUKA Laboratories, wie man die Werthaltigkeit immaterieller Wirtschaftsgüter ermittelt und bilanziert. Ins Jahr 2012 startet die Absolventin als Konzernreferentin mit unbefristetem Arbeitsvertrag. Verantwortlich für die Töchter in Nordamerika, Brasilien, Mexiko und Russland, ist sie beim Konzernabschluss gleich gefordert.

Was sie schätzt, ist die offene Atmosphäre zum Lernen. Jetzt will sie sich erst einmal noch mehr Praxiserfahrung aneignen und sich auf die Arbeit konzentrieren. Doch den Masterabschluss hat sie fest eingeplant. Und hofft, dass KUKA sie auch bei diesen Plänen unterstützt.



**S**usanne Schumann weiß, was sie will. Nach einer kaufmännischen Ausbildung absolviert sie die Hochschulreife auf dem zweiten Bildungsweg, anschließend ein Wirtschaftsingenieurstudium mit Schwerpunkt Logistik und Fertigungstechnik. 2004 stieg sie bei KUKA Systems ein. Im Einkauf konnte sie sowohl ihre technischen als auch wirtschaftlichen Kenntnisse einbringen und ihr Verhandlungsgeschick beweisen. Schon nach zwei Jahren übernimmt sie in ihrem Team die Leitung.

Nachdem sie sich in ihrer Rolle etabliert hatte, kommt Jan. Ihr Sohn, der am 2. Dezember 2008 geboren wird, wirbelt die Pläne durcheinander. Vorerst. Denn für Susanne Schumann steht fest, dass sie nach einem Jahr in ihren Job als Führungskraft zurück möchte. Die Elternzeit genießt sie in vollen Zügen. Währenddessen regelmäßig Kontakt zu den Kollegen zu halten, ist ihr wichtig. Gemeinsam mit Jan stattet sie ihrer Abteilung Besuche ab; man trifft sich im Sommer zum Minigolf und im Winter auf dem Christkindlesmarkt. Auch durch ihren

Kinderkrippe. Dort wissen die Eltern den heute Dreijährigen tagsüber bestens aufgehoben. Aufgeladen mit Energie und voller Freude auf die Arbeit, kehrt Susanne Schumann zu KUKA Systems zurück, wo sie wieder ihre Rolle als Teamleiterin übernimmt. Mit einer 40-Stunden-Woche steigt sie gleich wieder voll ein – eine enorme Herausforderung, Kinderbetreuung und Job unter einen Hut zu bringen.

Nach der Elternzeit des Vaters erkennt sie schnell, dass sie damit an ihre persönlichen Grenzen stößt, und trifft mit ihrem Vorgesetzten eine Vereinbarung: Sie kann die wöchentliche Arbeitszeit auf 35 Stunden reduzieren und erhält die

## ZWISCHEN KUKA UND KINDERKRIPPE



umso wichtiger, ihre Termine möglichst flexibel zu gestalten. Als Führungskraft war sie schon immer mit Blackberry und Notebook ausgestattet, nun ist sie am Heimarbeitsplatz auch an alle nötigen Systeme wie SAP angebunden.

**„DER SPAGAT ZWISCHEN BERUF, FAMILIE UND FREIZEIT IST EINE HERAUSFORDERUNG FÜR ALLE BETEILIGTEN: FAMILIE UND ARBEITGEBER. DOCH ER IST AUF ALLE FÄLLE MACHBAR.“**

Lebensgefährten Marc Lütze (34), der als Projektmanager bei KUKA Systems den Bau von Anlagen abwickelt, bleibt sie über interne Entwicklungen auf dem Laufenden.

Ende 2009 wechseln die beiden die Rollen: Nun übernimmt der Vater für zwei Monate die Elternzeit und begleitet die Eingewöhnungsphase von Jan in die

Möglichkeit, bei Bedarf flexibel von zu Hause aus zu arbeiten. Vor allem wenn Jan einmal krank ist, sorgt das für deutliche Entspannung. Denn die Großeltern leben zu weit entfernt, um in solchen Fällen spontan einspringen zu können. Und die Tätigkeit von Marc Lütze erfordert häufiger Einsätze beim Kunden vor Ort, auch für längere Zeit. In solchen Situationen ist es für Susanne Schumann

Dass die Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben so gut klappt, verdankt sie auch den verständnisvollen Kollegen, die Besprechungen in der Regel so planen, dass sie daran teilnehmen kann.

Trotzdem ist die 36-Jährige ständig gefordert, um ihren unterschiedlichen Rollen und eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Ihre Erfahrungen brachte sie in einem internen Workshop zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei KUKA Systems ein. Wenn sie sich etwas wünschen dürfte? Dass der Tag mehr Stunden hätte. Dann könnte sich die Freizeit-Joggerin besser auf ihren ersten Halbmarathon vorbereiten.

SUSANNE SCHUMANN UND JAN,  
ein tolles Team in jeder Hinsicht



**UNTEN:** Individuelle Zusammenstellung von Gebinden durch Kommissionierungs- und Palettierungslösungen von KUKA Systems



**B**unte Limonaden, Cola-Getränke, Eistee und Energy Drinks: Auf Förderbändern rollt die süße Brause aus der Produktion. Jetzt geht es darum, die bestellte Ware für den Versand an die Händler vorzubereiten – eine Aufgabe für den Palettierprofi aus Augsburg. Im Sekundentakt greift ein Roboter aus den verschiedenen Getränkesorten das richtige Gebinde heraus und stellt es zu den anderen. Schnell und präzise wird so eine Lage nach der anderen aufgebaut. Nur kurze Zeit nachdem die ersten Getränke auf der Palette platziert sind, ist die bunt gemischte Lieferung fertig bestückt und versandfertig. Bis zu 5.000 Getränkekästen pro Stunde schafft die Anlage, die KUKA Systems für einen der führenden Getränkehersteller der Welt entwickelt und installiert hat.

## FRISCHZELLENKUR FÜR GETRÄNKEHERSTELLER

# ALLES PALETTI!

**Sortieren, stapeln und versandfertig palettieren:** Mit einem automatischen Handhabungs- und Kommissionierungssystem verleiht KUKA der Vertriebslogistik eines amerikanischen Getränkegiganten neuen Schwung.

### Erhöhte Produktivität

Zum Einsatz kommt die Anlage in einem großen regionalen Logistikzentrum in Tampa im US-amerikanischen Bundesstaat Florida. Von dort versorgt der Getränkehersteller den Einzelhandel. Dass dies direkt und ohne Umwege erfolgen kann, ist ein großer Fortschritt:

Denn zuvor war die Ware in kleineren lokalen Verteilzentren mühsam und zeitaufwendig von Hand kommissioniert worden. Nun durchlaufen rund 65 Prozent aller Getränke, die das Werk verlassen, die roboterbasierte KUKA Anlage – eine enorme Produktivitätssteigerung.



#### **Automatisierte Logistiklösungen mit zahlreichen Vorteilen**

Immer mehr Getränkehersteller unterziehen ihre Logistik einer solchen Frischzellenkur. Sie setzen auf große regionale Vertriebszentren und beliefern Einzelhändler mit kundenspezifischen Paletten, die immer öfter über automatisierte

Handlingsysteme kommissioniert werden. Die Vorteile der Automatisierung liegen auf der Hand: Die Unternehmen behalten große Mengen bzw. Volumen problemlos im Griff, können Aufträge genauer abwickeln und profitieren von höherer Prozesssicherheit und Produktivität. Zudem bedeutet eine automatisierte

**AUFTRÄGE GENAUER  
ABWICKELN UND PROFITIEREN VON HÖHERER  
PROZESSSICHERHEIT UND  
PRODUKTIVITÄT**

Anlage erhöhte Arbeitssicherheit, weil beim Heben kein körperlicher Einsatz mehr gefragt ist und weniger Gabelstapler benötigt werden, die nicht selten Ursache für Betriebsunfälle sind. Unterm Strich lassen sich so enorme Einsparungen erzielen.

#### Generalunternehmer für schlüsselfertige Anlagen

Bei der im vergangenen Jahr in Betrieb genommenen Anlage in Nordamerika verantwortete KUKA als Generalunternehmer das schlüsselfertige Komplettsystem – zum ersten Mal in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Dabei flossen Erfahrungen und einzelne

Handhabungs- und Logistiklösungen mit ein, die sich bereits bei zahlreichen Anwendungen in der Branche bewährt haben. Dazu gehören zum Beispiel die von KUKA entwickelten automatischen „Layer-Picking“- und „Layer-Forming-Systeme“, mit denen sich die bestellten Produkte präzise und schnell in Lagen zusammenbringen lassen. Eingesetzt wird außerdem „Mixed Palletizing“, welches das versandfertige Kommissionieren von Paletten mit unterschiedlichen Produkten bewerkstelligt. Eine technische Besonderheit ist der Einsatz des sogenannten Layer Pick Head als letztes Glied eines Roboters. Dieser hebt die in einer Lage passgenau zusammengestellten

Kästen oder Gebinde wie auf einem Tablett von unten an und setzt sie auf die Versandpalette um. Diese von KUKA patentierte Lösung sichert einen überaus schonenden Umgang mit Produkt und Verpackung – ganz im Gegensatz zu mechanischen Greifern, Klemmen oder Vakuumtechnologien, die von oben oder von der Seite arbeiten.

VON KUKA PATENTIERTE LÖSUNG  
SICHERT EINEN ÜBERAUS  
SCHONENDEN UMGANG MIT  
PRODUKT UND VERPACKUNG

## LÖSUNGEN FÜR DIE LEBENSMITTELBRANCHE

KUKA entwickelt seit vielen Jahren Lösungen für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Ein harter Wettbewerb mit hohem Preisdruck sowie höchsten Qualitäts- und Hygieneanforderungen treibt die Automatisierung der Branche voran. Immer mehr Ware wird mithilfe von Robotern hergestellt, verpackt, verschweißt und gelagert. Anspruchsvolle Aufgaben, die es häufig unter extremen Temperaturbedingungen zu erfüllen gilt, wie zum Beispiel beim automatisierten Zerteilen von Schweinehälften im Kühlhaus.

Eine zunehmend gefragte Anwendung, für die KUKA ein konkurrenzlos breites Spektrum anbietet, ist das Palettieren. Mithilfe von KUKA Technologie werden zum Beispiel Schachteln mit Nespresso-Kapseln auf Europaletten geschichtet sowie Desserts, Milch und Milchgetränke in Tetrapaks sortiert, gestapelt und verpackt. Auch für Bananenkisten hat KUKA eine passende Lösung, die dafür sorgt, dass die empfindlichen Früchte sanft aufgenommen, abgesetzt und nicht gekippt oder verkantet werden. Ähnliche Anforderungen gibt es beim Stapeln von Körben mit Backwaren. Für eine Reihe von Brauereien und Getränkeherstellern entnehmen KUKA Roboter bereits Flaschen aus Kisten, sortieren Leergut oder be- und entladen Paletten mit Getränkekästen und Fässern.



**LAWRENCE A. DRAKE**  
CEO KUKA Systems Corporation North America  
und KUKA Systems Group

„Entwickelt und schlüsselfertig in Betrieb genommen wurde ein automatisches Kommissionierungssystem, bei dem aus den unterschiedlichsten Getränkegebinden und -verpackungen binnen kürzester Zeit versandfertige Paletten aufgebaut werden. Das innovative System reduziert Kosten und macht Lieferketten effizienter.“

**W**erden bei der Blechbearbeitung durchgehende, dichte Schweißnähte benötigt, kommt das Rollnahtschweißen zum Einsatz – eine Disziplin, die KUKA bereits seit den 1980er-Jahren aus dem Effeff beherrscht. So laufen seit Kurzem Geschirrspülmaschinen vom Band, bei der Technologie des Augsburger Automationsspezialisten für das Anschweißen der Rückwände eingesetzt ist. Dazu installierte KUKA Systems eine komplette Fertigungslinie in die bestehende Produktionsstraße eines bekannten Haushaltsgeräteherstellers.

**KUKA BEHERRSCHT BEREITS SEIT DEN 80ER-JAHREN DAS ROLLNAHTSCHWEISSEN AUS DEM EFFEFF**

Damit sich die Stahlbleche perfekt zusammenfügen, nutzt man elektrischen Strom und Druck. Durch zwei übereinander liegende Kupferrollen,

die vom Roboter am Bauteil entlang geführt werden, fließt der Strom konzentriert auf die Verbindungsfläche. Gleichzeitig werden die beiden Bleche an der Schweißnaht unter hohem Druck aufeinandergepresst. Es entstehen unzählige kleine Schweißpunkte, die eine durchgehende und dichte Naht ergeben.

Dieses Verfahren wird vor allem beim Fügen von Stahlblechen im Fahrzeugbau und in der Blech verarbeitenden Industrie angewendet. Es sorgt dafür, dass nicht nur Geschirrspülmaschinen dicht halten, sondern auch Kraftstofftanks, Fahrwerksträger, Schalldämpfer, Heizungsradiatoren sowie Getränkedosen.

**UNTEN:** Rollnahtschweißen in der Haushaltsgerätebranche

ROLLNAHTSCHWEISSEN

**KUKA  
HÄLT  
DICHT**



**Schweißen ist keine Geheimwissenschaft.** Dennoch wirken die verschiedenen Verfahren in der industriellen Produktion meist im Verborgenen. Es handelt sich um anspruchsvolle und hochkomplexe Lösungen für Geschäftskunden. Privatpersonen begegnen ihnen selten bewusst und nehmen nicht wahr, dass bei der Herstellung zahlreicher Alltagsprodukte auch Technologie von KUKA im Spiel ist. Etwa wenn es darum geht, dicht zu halten.



KNOW-HOW FÜR DIE ZUKUNFT

# BEGEISTERUNG FÜR DIE ROBOTIK – DIE YUBOT-PHILOSOPHIE

Hochschulkooperationen und Förderprojekte sind ein wichtiger  
Innovationstreiber – für KUKA und die europäische Robotik

**A**ndere für die eigenen Technologien zu begeistern ist für einen KUKAner die leichteste Übung. Eine der größten Stärken des Unternehmens ist die Leidenschaft der eigenen Mitarbeiter für das, was sie tun. Und das erzählen sie gerne auch weiter.

Zum Beispiel im Rahmen der „European Robotics Week“ – einer Initiative, die KUKA gemeinsam mit dem Verband EUnited Robotics anstieß, um in der Gesellschaft Bewusstsein und Akzeptanz für die Robotik im Alltag zu schaffen. Europaweit riefen Roboterhersteller, Institute und Hochschulen Aktionen ins Leben, die dazu dienen sollten, dem Menschen die Robotik näherzubringen. Eine Aktion, die von den KUKA Mitarbeitern konzernweit mit Begeisterung aufgegriffen wurde. Sie gaben „Roboterunterricht“ mit kindgerechten Präsentationen in Grundschulklassen und Kindergärten. Schüler von weiterführenden Schulen rund um Augsburg besuchten das Werksgelände, um Einblick in die Produktion zu erhalten und etwas über die KUKA Technologien zu lernen. Entwickler aus der Zukunftsschmiede KUKA Laboratories informierten über das Thema „Roboter für die Zukunft“.

#### **Europas Robotik muss konkurrenzfähig bleiben**

Als Koordinator von EUROP (European Robotics Technology Platform) – einem Konsortium, das an branchenübergreifenden Zukunftsvisionen für die Robotik arbeitet und versucht, günstige Rahmenbedingungen für deren Erforschung und Anwendung zu schaffen – sieht sich KUKA hier in der Verantwortung. „Die europäische Robotik ist einem harten Wettbewerb ausgesetzt“, so Bernd Liepert, der sich sowohl als Chief Technology Officer von KUKA als auch als EUROP-Präsident für europäische Spitzentechnologien starkmacht.



**DR.-ING. E. H. BERND LIEPERT**  
CTO KUKA Aktiengesellschaft

„KUKA entwickelt High-Tech-Lösungen in der Robotik. Technologische Trends wie die Roboter-Roboter-Kooperation und Sicherheitstechnik, die eine Zusammenarbeit von Mensch und Maschine ermöglichen, wurden gesetzt. Diese Entwicklungen werden nachhaltig unsere Zukunft gestalten.“

KUKA entwickelt bereits seit geraumer Zeit Lösungen, bei denen der Roboter den Menschen aktiv unterstützt, indem er ihm als „Assistent“ dient. Und das nicht nur im industriellen Umfeld. Themen wie die Überalterung der Gesellschaft, die Klimaveränderung, Sicherheit und umweltfreundliches Produzieren sind gesellschaftliche Herausforderungen, die im Rahmen des EUROP-Verbands erörtert und für die roboterbasierte Lösungskonzepte erarbeitet werden.

Diese Diskussion und Lösungsvorschläge in das Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit zu bringen, erforderte viel Eigeninitiative der Mitarbeiter während der „European Robotics Week“. Sogar eine Radiosendung widmete sich dieser Aktion. Der „Roboter Montag“ beim Augsburger Sender hitradio.rt1 machte Automatisierung zum Thema. Und es war vor allem der KUKA youBot, der die Herzen der Hörer eroberte.

**EINE DER GRÖSSTEN STÄRKEN DES UNTERNEHMENS IST DIE LEIDENSCHAFT DER EIGENEN MITARBEITER FÜR DAS, WAS SIE TUN.**

**LINKS:** Petra Härle mit dem youBot. Sie betreut und koordiniert Förderprojekte der KUKA Labs.



### Gemeinsam für die Zukunft

Der youBot wird normalerweise an Universitäten, Instituten und Schulen zu Lehr- und Forschungszwecken für die Industrie- und Servicerobotik eingesetzt. Dort können die Studenten auf Basis eines Linux-basierten Open-Source-Systems und der offenen Antriebsschnittstelle des youBots eigene Anwendungen schaffen.

So entwickelten Studenten eines Elitestudiengangs der Universität Augsburg eine Steuerung, mit der der kleine Forschungsroboter mit einem Nintendo Wii-Stick bewegt werden kann. In sogenannten Research Camps forschen andere Nachwuchsentwickler an neuen Algorithmen zur Wahrnehmung und Bahnplanung. Und im Rahmen von you-

Bot Hackathons laufen Studenten und youBots in verschiedenen Disziplinen zur Höchstform auf. Hinter dem Begriff Hackathon verbergen sich die Worte „hacken“ und „Marathon“. Gemeint ist eine Art Programmier-Marathon, an dessen Ende häufig die Teilnahme an einem Wettbewerb mit einer neuen Applikation steht. Damit wird der youBot automatisch Gegenstand von Techblogs und Expertendiskussionen in Internetforen.

### Die youBot-Philosophie – Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Lehre fördern

KUKA youBot steht für KUKAs Philosophie, sehr eng mit Wissenschaft und Lehre zusammenzuarbeiten. Auf diese Weise will das Unternehmen den Austausch zwischen Industrie und Forschung

stärken und den Technologietransfer fördern. Aber es geht auch darum, die eigene Technologieführerschaft zu sichern. Nur wer weiß, woran heute geforscht wird, kennt die Technologien von morgen. Nur wer schon heute mit den Entwicklern von morgen zusammenarbeitet, kann diese für das eigene Unternehmen begeistern.

**NUR WER SCHON HEUTE MIT DEN ENTWICKLERN VON MORGEN ZUSAMMENARBEITET, KANN DIESE FÜR DAS EIGENE UNTERNEHMEN BEGEISTERN.**

„Die Geschichte vom KUKA youBot gleicht vielen anderen Geschichten von innovativen Entwicklungen. Sie beginnt mit einem Gedanken, der einmal ausgesprochen zur Idee wird, die einen nicht mehr loslässt.“



Die Geschichte vom KUKA youBot gleicht vielen anderen Geschichten von innovativen Entwicklungen. Sie beginnt mit einem Gedanken, der einmal ausgesprochen zur Idee wird, die einen nicht mehr loslässt. „Es sollte einen Roboter geben, mit dem Studenten ohne großen Aufwand eigene Steuerungen und Applikationen entwickeln können und der über entsprechende Schnittstellen verfügt, um Sensorik zu integrieren.“ So ungefähr dürfte sich die Idee eines Roboters für die Forschung und Ausbildung in den Köpfen der Roboterentwickler manifestiert haben. Denn ein Roboter ohne proprietäre Steuerung, der nur mit einem leistungsfähigen PC-Board und einer EtherCat-basierten Schnittstelle zur Antriebselektronik ausgestattet ist,

könnte die Forschungsgemeinschaft zusammen und zu völlig neuen Roboterentwicklungen bringen. Das übergeordnete Ziel dabei ist die Entwicklung von Algorithmen für die mobile Handhabung, die wiederum einen lukrativen Zukunftsmarkt und neue Anwendungsfelder erschließt.

Ein anderes Beispiel dafür, wie KUKA den Austausch mit der Wissenschaft fördert, ist das „Fast Research Interface“. Dabei handelt es sich um eine Schnittstelle, die es Wissenschaftlern ermöglicht, ganz besondere Applikationen für den KUKA Leichtbaurobster zu entwickeln, die neue Anwendungen ermöglichen. Mit dieser Schnittstelle wird den Wissenschaftlern Zugriff auf die innersten Steuerungsverfahren im Millisekundentakt

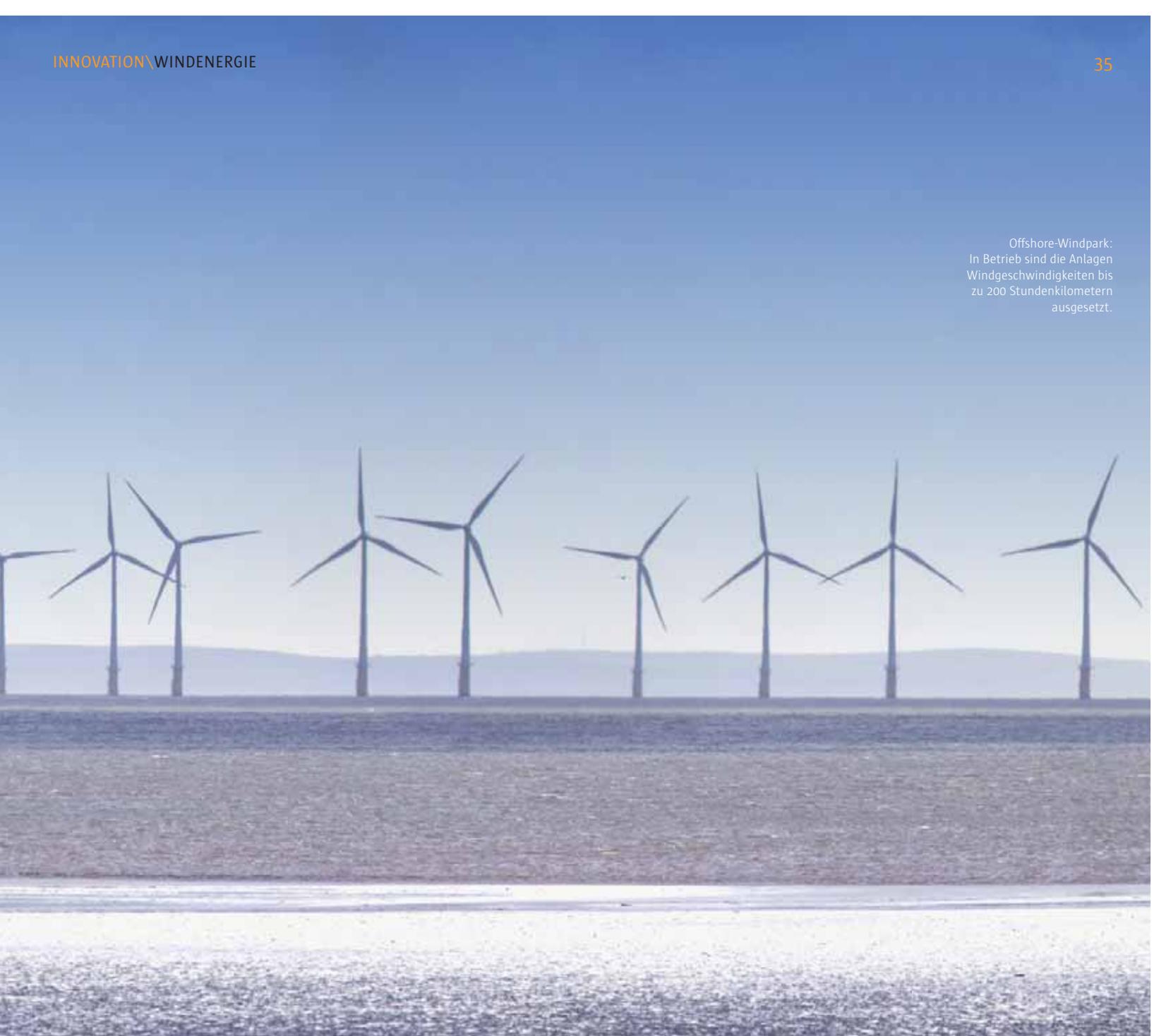
gewährt, was eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung neuer Algorithmen ist, die zu neuen Applikationen führen. Die Forschungsergebnisse sind damit sowohl für die Wissenschaft als auch für die Industrie von großem Interesse.

Aus dieser Art der Zusammenarbeit entwickeln sich langjährige Forschungspartnerschaften und strategische Kooperationen. Häufig genannte Partner in diesem Zusammenhang: das Institut für Robotik und Mechatronik beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt in Oberpfaffenhofen bei München sowie die RWTH Aachen.



NEUE LEICHTBAUVERFAHREN

# FRISCHER WIND FÜR ERNEUERBARE ENERGIEN



Offshore-Windpark:  
In Betrieb sind die Anlagen  
Windgeschwindigkeiten bis  
zu 200 Stundenkilometern  
ausgesetzt.

Drohender Klimawandel, wachsender Energiebedarf, knappe Ressourcen sowie steigende Energiekosten stellen unsere Gesellschaft vor große Herausforderungen. Spätestens die Katastrophe von Fukushima hat weltweit zum Umdenken angeregt. In Deutschland führte sie sogar zum Ausstieg aus der Atomkraft. Gefragt sind erneuerbare Energien, die nun schneller und konsequenter ausgebaut werden sollen. **Eine Chance für die Windkraft** – ein zukunftssträchtiges Geschäft, an dem KUKA sowohl durch Roboterlösungen als auch im Anlagenbau partizipiert.

**B**eim Bau von leistungsstarken Windkraftanlagen kommen neue Leichtbauverfahren zum Einsatz. So werden die Rotorblätter heute zunehmend aus Kohlefaserverbundwerkstoffen wie Glasfaser, Karbonfaser oder regenerativen und natürlichen Fasern gefertigt. Diese innovativen Verbundwerkstoffe zeichnen sich dadurch aus, dass sie trotz geringen Gewichts besonders fest und stabil sind – Eigenschaften, die die Entwicklung neuer Produkte beflügeln und ganze Branchen revolutionieren werden.

#### Neue Materialien erfordern neue Automatisierungstechnik

Dabei handelt es sich um ein textiles Gewebe, das besondere Anforderungen an die industrielle Be- und Verarbeitung sowie an die Handhabung und Montage stellt. KUKA besitzt hier Erfahrungen aus der Luft- und Raumfahrt sowie der Automobilindustrie und beherrscht die gesamte Prozesskette – eine Schlüsselkompetenz der Produktionstechnik der Zukunft. Dazu gehören zum Beispiel Kerntechnologien wie das Schneiden, Flechten, Knüpfen, Weben, Nähen, Besäumen, Legen und Spannen, das Auftragen von Klebstoff und Dichtmitteln, das Lackieren, Fräsen, Nieten, Stanzen, Schweißen, Schleifen und Prüfen. Unterschiedlichste Anforderungen an die fertigen Bauteile beeinflussen die Produktionstechnik enorm: Diese Technologien und der Roboter verschmelzen innerhalb der Prozesskette zu multifunktionalen Einheiten. Als Automatisierungsspezialist ist KUKA maßgeblich daran beteiligt, die Potenziale von Kohlefaserverbundwerkstoffen auszuschöpfen und gleichzeitig die Herstellungskosten zu senken.

#### Kompetenzzentrum Augsburg

Der Standort Augsburg spielt hierbei eine wichtige Rolle. Die Region bündelt neben KUKA zahlreiche weitere Unternehmen und Institutionen, die Kohlefaserverbundwerkstoffe anwendungsbezogen erforschen und ihre industrielle Nutzung vorantreiben. 2011 hat beispielsweise das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), mit dem KUKA seit vielen Jahren eine intensive Partnerschaft pflegt, Augsburg zum offiziellen Standort für sein Institut für Materialforschung ernannt. Für Informationsaustausch und Technologietransfer auf breiter Basis sorgt die Vereinigung Carbon Composites e. V. mit ihren 120 Mitgliedern vor Ort. Auch darüber hinaus hat sich KUKA ein dichtes Netzwerk in der Entwicklung von Leichtbauverfahren erarbeitet.

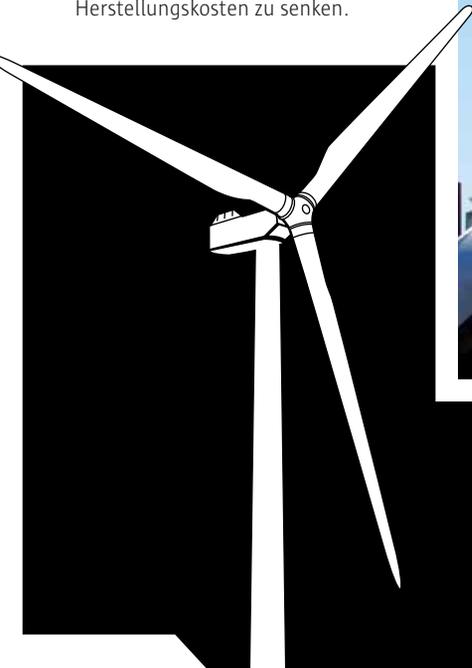
#### Flexible Automatisierung bei der Produktion von Windkraftanlagen

Für die Produktion von Windkraftanlagen löst KUKA eine Reihe von Fertigungsaufgaben – wahlweise standardisiert oder individuell. Dazu gehören zum Beispiel das Handling und der Transport von Rotorblättern. Flexible und mobile Bearbeitungszellen ersetzen die konventionelle Inspektions- und



**OBEIN:** Windkraft aus dem Meer wird immer wichtiger. Im vergangenen Jahr wurden 235 neue Windturbinen ans Netz gebracht.

**RECHTS:** Industrieroboter von KUKA platzieren CFK-Fasern selbst auf komplexen Formen – anwendbar im Schiffbau und Windkraftanlagenbau.



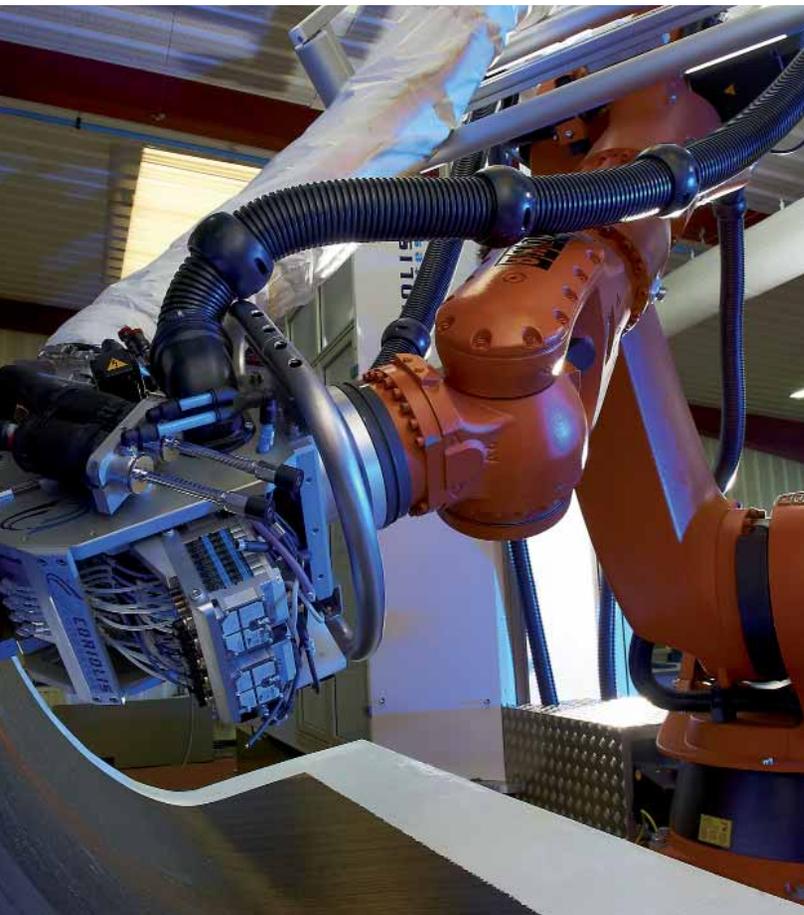
Arbeitsbühne: Sie positionieren die mehr als 37 Meter langen Werkstücke präzise und sorgen dafür, dass Werkzeuge und Formen schnell gerüstet werden können. Für den Transport bietet sich die mobile Plattform omniMove an: Mit ihrer Hilfe lassen sich die großen und schweren Teile auf engem Raum uneingeschränkt manövrieren.

Für das Fräsen, Bohren und die Bolzenmontage der gigantischen Blattwurzeln, an denen die Rotorblätter zusammenlaufen, bietet KUKA eine Systemlösung. In einer geschlossenen Zelle, die mit einem Industrieroboter des Typs KR 500 MT ausgestattet ist, können Blattwurzeln beliebiger Durchmesser und Formen bearbeitet werden.

**Der Wellenausgleichsroboter:  
Sicheres Übersetzen auf die Offshore-Windplattform**

Zu den Hoffnungsträgern erneuerbarer Energien gehören große Windparks auf dem offenen Meer. Allein vor deutschen Küsten sollen in Nord- und Ostsee 40 sogenannte Offshore-Windparks mit rund 10.000 Windrädern entstehen. Die Bedingungen für die Stromerzeugung sind dort ideal: Der Wind bläst

auf dem Meer wesentlich stetiger und deutlich kräftiger als auf dem Land. Doch die raue See lässt sowohl den Bau als auch die Wartung und Versorgung der Windenergieanlagen zur Herausforderung werden. Dazu benötigt man Spezialschiffe, die selbst bei hohem Wellengang in der Lage sind, sich präzise zur fest verankerten Plattform zu positionieren. Zur Standardausstattung könnte bald das robotergestützte „momac Offshore Access System“ (MOTS) gehören. Es zielt darauf ab, die Schiffsbewegungen auszugleichen, und ermöglicht auf diese Weise, dass Menschen und Material sicher auf die Windenergieanlage übersetzen können. Herzstück dieses offenen Transfersystems ist erneut ein KUKA Industrieroboter des Typs KR 500. Wie bei einer Hebebühne fährt er einen Personenkorb auf dem Luftweg zur Plattform, um den Passagier dort abzusetzen oder abzuholen. Als Vorbild für diese Lösung dient der KUKA Robocoaster, ein Fahrgeschäft, das für die Personenbeförderung zugelassen ist. Ein Prototyp dieses neuen Wellenausgleichsroboters konnte seine Funktionalität bereits in zwei Tests auf hoher See unter Beweis stellen. Derzeit laufen die Vorbereitungen für einen längeren Praxiseinsatz, in dem weitere Erfahrungen gesammelt und Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden sollen.



**MANFRED GUNDEL**  
CEO KUKA Roboter GmbH

„Hochleistungsfähige Hybridmaterialien werden in den Branchen Luft- und Raumfahrt, Automotive und Windkraftenerzeugung zunehmend eingesetzt. Dazu benötigt man komplett neue Produktionsprozesse und Automatisierungslösungen. Hierbei spielen Industrieroboter branchenübergreifend eine Schlüsselrolle mit enormen Wachstumspotenzialen für die Zukunft.“

---

<b>BERICHT DES AUFSICHTSRATS</b>	<b>39</b>
<b>CORPORATE GOVERNANCE BERICHT</b>	<b>43</b>
<b>VERGÜTUNGSBERICHT</b>	<b>48</b>
<b>KUKA AM KAPITALMARKT</b>	<b>51</b>

---

## BERICHT DES AUFSICHTSRATS

### SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

der Aufsichtsrat konnte seine Aufgaben 2011 in einem für die Gesellschaft erfolgreichen Jahr wahrnehmen.

Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr seine Aufgaben vor allem in den Sitzungen des Plenums und seiner verschiedenen Ausschüsse wahrgenommen. Es war aber auch eine telefonische Beschlussfassung geboten. Schwerpunkte der Behandlung bildeten die Konzernfinanzierung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Der Aufsichtsrat hat sich bei seiner Arbeit als kritisch konstruktiver Begleiter des Vorstands verstanden. Seine Überwachungsfunktion führte er dadurch aus, dass er sich vom Vorstand zeitnah und eingehend über die wirtschaftliche Entwicklung und finanzielle Lage der Gesellschaft unterrichten ließ. Hier verfolgte er etwa die periodischen Kennzahlen des Konzerns zum Auftragseingang, Umsatz, EBIT und der Personalstärke. Durch wöchentliche Updates ließ er sich zur Situation der Zulieferungen aus Japan nach dem Tsunami bzw. dem Atomunglück im Kernkraftwerk Fukushima unterrichten. Die Mitglieder des Aufsichtsrats, insbesondere der Vorsitzende und die Vorsitzenden der Ausschüsse, hatten aber auch bilateralen Kontakt mit den Vorstandsmitgliedern, um ihnen bei bedeutsamen Fragestellungen beratend zur Seite zu stehen.

Bereits an dieser Stelle hervorzuheben sind die Beratungen und Beschlussfassungen zum Jahresabschluss 2010 sowie zum Budget 2012 und die Mittelfristplanung bis 2014. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von der für 2011 maßgeblichen Unternehmensplanung sowie vom Budget wurden vom Vorstand gegenüber dem Aufsichtsrat erklärt. Der Aufsichtsrat hat diese Darstellungen überprüft und nachvollzogen.

Dem Aufsichtsrat war das Risiko- und Compliance-Management ein besonderes Anliegen. Auch hatte er sich mit ihm gemäß der Geschäftsordnung vorgelegten zustimmungspflichtigen Geschäften zu befassen. Entsprechend den gesetzlichen Anforderungen hat er zu allen Fragen der Vorstandsvergütung entschieden.

Stets hat der Aufsichtsrat die Prüfung der Ordnungsgemäßheit, Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Unternehmensführung durch den Vorstand bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben als Kontrollorgan mit einbezogen.



**BERND MINNING**  
Vorsitzender  
des Aufsichtsrats

### VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND UND IM AUFSICHTSRAT

Im abgelaufenen Geschäftsjahr sind die Besetzungen von Aufsichtsrat und Vorstand unverändert geblieben.

Interessenkonflikte wurden im Berichtszeitraum weder von Vorstands- noch von Aufsichtsratsmitgliedern angezeigt (s. dazu auch weiter unten).

### AUFSICHTSRATSSITZUNGEN UND SITZUNGEN SEINER AUSSCHÜSSE

Der Aufsichtsrat hielt im Plenum 2011 fünf ordentliche Sitzungen ab. Eine Beschlussfassung erfolgte im Rahmen einer Telefonkonferenz und eine weitere im schriftlichen Umlaufverfahren.

In einer telefonischen Beschlussfassung wurde am 9. Februar 2011 der Gesellschaft die Zustimmung zur Veräußerung von 1.327.340 Stück „eigenen Aktien“ durch den Aufsichtsrat erteilt.

Am 14. März 2011 fand die sogenannte Bilanzsitzung statt. Der Aufsichtsrat billigte den vom Vorstand für das Geschäftsjahr 2010 aufgestellten Jahresabschluss der KUKA Aktiengesellschaft, der somit festgestellt war. Er billigte darüber hinaus auch den Konzernabschluss 2010. Ein besonderer Punkt in dieser Bilanzsitzung war, der Hauptversammlung mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, einen neuen Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2011 vorzuschlagen. Der Aufsichtsrat befasste sich bereits mit der anstehenden Hauptversammlung und schloss sich den Beschlussvorschlägen des Vorstands zur Tagesordnung an.

Traditionell fanden wieder Aufsichtsratssitzungen vor und nach der Hauptversammlung am 26. Mai 2011 statt. Unter anderem nahm der Aufsichtsrat Berichte zur variablen Vergütung auf der nächsten Managementebene, zum Status der Umsetzung der 4-Säulen-Strategie, zum Risikomanagement und zu den Geschäftsordnungen/Vorbehaltsgeschäften der Konzerngesellschaften entgegen. Schließlich überarbeitete der Aufsichtsrat seine eigene Geschäftsordnung. Die Strategiediskussion bot Gelegenheit, besonders Fragen des Produktionskonzepts zu erörtern.

Die Sitzung am 29. September 2011 war durch die Behandlung der Konzernstrategie geprägt. Hier wurden eingehend die Konzernstrategie sowie im Einzelnen die Strategie der Bereiche Systems, Industrierobotik und Advanced Robotics besprochen. Bei Advanced Robotics etwa bildeten die Perspektiven für den Leichtbauroboter den Schwerpunkt. Dem Aufsichtsrat wurde aber auch die Einführung eines oberen Führungskreises als erste Hierarchieebene unter dem Vorstand vorgestellt; dabei hat er der Einführung eines Phantom Share-Programms für die Teilnehmer dieses Kreises zugestimmt.

In seiner Planungssitzung am 15. Dezember 2011 fasste der Aufsichtsrat den Zustimmungsbeschluss zum Budget 2012 sowie zur Mittelfristplanung bis 2014. Er ließ sich in dieser Sitzung aus der Arbeit der einzelnen Ausschüsse berichten und beriet zu dem Fokusthema Werkzeugbau der KUKA Systems GmbH in Schwarzenberg.

Im Jahr 2011 haben sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats mindestens an der Hälfte der Aufsichtsratssitzungen teilgenommen (Ziff. 5.4.7 Corporate Governance Kodex). Weitere Ausführungen zur Corporate Governance können dem gleichnamigen Bericht, der Bestandteil des Geschäftsberichts ist, entnommen werden.

Der Aufsichtsrat hat folgende Ausschüsse gebildet: Personalausschuss (Vorsitz: Herr Minning), Prüfungsausschuss (Vorsitz: Herr Dr. Ganzer), Strategie- und Entwicklungsausschuss (Vorsitz: Herr Minning), Technologie- und Produktionsausschuss (Vorsitz: Herr Prof. Dr. Loos) und Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG (Vorsitz: Herr Minning). Ein Nominierungsausschuss gemäß Ziffer 5.3.3 Corporate Governance Kodex ist ebenfalls eingerichtet worden (Vorsitz: Herr Minning).

Der Personalausschuss ist 2011 zu zwei Sitzungen zusammengetreten. Er befasste sich im Wesentlichen mit der Vorstandsvergütung und entsprechenden vertraglichen Regelungen.

Der Prüfungsausschuss hielt fünf Sitzungen ab. Auf der Tagesordnung standen schwerpunktmäßig die Finanzabschlüsse, wie etwa am 11. März 2011 die Jahresabschlüsse 2010 der KUKA Aktiengesellschaft und des Konzerns, sowie das Risiko- und Compliance-Management.

Der Strategie- und Entwicklungsausschuss hatte ein besonders intensives Arbeitsprogramm in insgesamt fünf Sitzungen. So nahm er regelmäßig an den strukturellen Veränderungen im Konzern aufgrund der Fokussierung auf die technologischen Schwerpunktthemen im Rahmen der Technologieintegration teil. Hier wurde er in der Medizintechnik über aktuelle und geplante Projekte und Kooperationen informiert und begleitete den Fortschritt des Leichtbauroboters und dessen Anwendungstechniken. In der Gesamtschau behandelte er die Konzernstrategie und die Strategien der einzelnen Bereiche sowie die Roadmap für Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

Der Technologie- und Produktionsausschuss trat zu sechs Sitzungen zusammen und absolvierte dabei ein umfangreiches Arbeitsprogramm zu Kostensenkungsmaßnahmen sowie Prozessfragen.

Der Vermittlungsausschuss und der Nominierungsausschuss hatten keine Anlässe zu tagen.

## UNABHÄNGIGKEIT UND ENTSPRECHENS-ERKLÄRUNG

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erfüllten und erfüllen die Unabhängigkeitskriterien nach Ziffer 5.4.2 des Corporate Governance Kodex. Interessenkonflikte im Sinne von Ziffer 5.5 des Corporate Governance Kodex wurden in 2011 nicht angezeigt; in der Aufsichtsratssitzung vom 15. Dezember 2011 wiesen der Vorstandsvorsitzende, Herr Dr. Reuter, und der Aufsichtsratsvorsitzende, Herr Minning, auf die Geschäftsbeziehungen zwischen Gesellschaften des KUKA Konzerns und der Grenzebach-Gruppe hin.

Aufsichtsrat und Vorstand gaben gleichlautende Entsprechenserklärungen nach § 161 AktG ab. Im Berichtsjahr erfolgten die Beschlussfassungen am 16. Februar 2011 durch den Vorstand und am 1. März 2011 durch den Aufsichtsrat. Die Entsprechenserklärung wurde den Aktionären auf der Website der Gesellschaft dauerhaft zugänglich gemacht.

## ZUSAMMENARBEIT MIT DEM ABSCHLUSS-PRÜFER

Den Jahresabschluss der KUKA Aktiengesellschaft zum 31. Dezember 2011 sowie den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2011 mit dem für die KUKA Aktiengesellschaft und den KUKA Konzern zusammengefassten Lagebericht hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, unter Einbeziehung der Buchführung geprüft und am 2. März 2012 jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Gemäß den gesetzlichen Bestimmungen war auch das Risikomanagementsystem des KUKA Konzerns Gegenstand der Abschlussprüfung. Außerdem wurde der Halbjahresfinanzbericht des KUKA Konzerns zum 30. Juni 2011 einer prüferischen Durchsicht durch den Abschlussprüfer unterzogen. Der Konzernabschluss der KUKA Aktiengesellschaft wurde gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, aufgestellt.

Den Prüfungsauftrag hatte der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats entsprechend dem Beschluss der Hauptversammlung vom 26. Mai 2011 an die KPMG vergeben. Vor Vergabe des Auftrags zur Prüfung der Jahresabschlüsse der Gesellschaft und des Konzerns erörterten der Vorsitzende des Prüfungsausschusses sowie der Vorsitzende des Aufsichtsrats mit dem Abschlussprüfer detailliert Prüfungsschwerpunkte, Prüfungsinhalte und Kosten. Dabei wurde mit dem Abschlussprüfer vereinbart, dass der Vorsitzende des Prüfungsausschusses über mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe während der Prüfung unverzüglich zu benachrichtigen ist, soweit solche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe nicht sofort beseitigt werden konnten. Außerdem wurde mit dem Abschlussprüfer vereinbart, dass dieser laufend über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben, berichtet. Der Abschlussprüfer hatte des Weiteren den Aufsichtsrat zu informieren bzw. in seinem Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung nach § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG ergeben.

Schließlich hat der Prüfungsausschuss die Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers gemäß Ziffer 7.2.1 CGK eingeholt und die Unabhängigkeit des Prüfers überwacht. Behandelt wurde ferner die Vergabe von Aufträgen für nicht prüfungsbezogene Dienstleistungen an den Abschlussprüfer.

Wie in den vergangenen Jahren – jeweils zu anderen Themen – wurden für die Prüfung im Geschäftsjahr 2011 Schwerpunkte, wie z. B. Bewertung von konzerninternen Finanzforderungen der KUKA Aktiengesellschaft im Rahmen der Jahresabschlussprüfung und die Pflege und Bewertung des Auftragsbestandes, der Ansatz und die Bewertung passiver latenter Steuern sowie der Ausweis von Garantie-, Gewährleistungs- und Serviceaufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung im Rahmen der Konzernabschlussprüfung, mit dem Abschlussprüfer festgelegt. Bei diesen Punkten hat die Prüfung keine wesentlichen Beanstandungen zur Folge gehabt.

Der Abschlussprüfer unterrichtete im Dezember 2011 den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses ausführlich über die Vorprüfungsergebnisse.

Wegen der auftragsgemäß erfolgten prüferischen Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts zum 30. Juni 2011 nahm der Abschlussprüfer an der Sitzung des Prüfungsausschusses am 2. August 2011 teil.

In einer gemeinsamen Sitzung mit dem Abschlussprüfer befasste sich der Prüfungsausschuss am 13. März 2012 mit den beiden Jahresabschlüssen – auch unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers – und ließ sich diese schwerpunktmäßig von Vorstand und Abschlussprüfer erläutern. Die dabei von den Mitgliedern des Prüfungsausschusses gestellten Fragen wurden beantwortet, die Abschlussunterlagen im Einzelnen mit dem Abschlussprüfer durchgegangen, diskutiert und geprüft sowie die Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer ausführlich erörtert. Der Prüfungsausschuss berichtete dem Aufsichtsrat über die Ergebnisse seiner Beratungen in dessen Sitzung am 27. März 2012 und empfahl ihm, den Jahresabschluss der KUKA Aktiengesellschaft und den Jahresabschluss des KUKA Konzerns zu billigen.

Der Aufsichtsrat prüfte am 27. März 2012 die Abschlussvorlagen des Vorstands. Zu einem Vorschlag an die Hauptversammlung zur Verwendung eines Bilanzgewinns der KUKA Aktiengesellschaft musste er vor dem Hintergrund der Verrechnung des Jahresüberschusses mit dem Verlustvortrag nicht befinden. Der Abschlussprüfer KPMG nahm an dieser Aufsichtsratssitzung teil, um über wesentliche Ergebnisse der Prüfung zu berichten und ergänzende Auskünfte zu erteilen. Die Prüfungsberichte der Abschlussprüfer lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats vor. KPMG erläuterte im Einzelnen die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft sowie des Konzerns und berichtete darüber hinaus, dass keine wesentlichen Schwächen des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess vorlägen. Die Abschlussunterlagen wurden gemeinsam durchgegangen und die vom Aufsichtsrat gestellten Fragen von KPMG beantwortet.

## FESTSTELLUNG JAHRESABSCHLUSS 2011

Der Aufsichtsrat hat in Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses sowie der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und der Erläuterung in seiner Sitzung am 27. März 2012 nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung keine Einwendungen gegen die Jahresabschlüsse der KUKA Aktiengesellschaft und des KUKA Konzerns erhoben und sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers angeschlossen. Die Berichte des Abschlussprüfers entsprechen nach seiner Überzeugung den gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 317 und 321 HGB.

Der Aufsichtsrat hat sich von der Vollständigkeit des für die KUKA Aktiengesellschaft und den KUKA Konzern zusammengefassten Lageberichts überzeugt. Die vom Vorstand getroffenen Einschätzungen in diesem Lagebericht stimmen mit dessen Berichten an den Aufsichtsrat überein und die Aussagen des zusammengefassten Lageberichts decken sich auch mit der eigenen Einschätzung des Aufsichtsrats. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung hat der Aufsichtsrat auch gegen den zusammengefassten Lagebericht keine Einwendungen erhoben.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Bilanzsitzung vom 27. März 2012 den vom Vorstand für das Geschäftsjahr 2011 aufgestellten Jahresabschluss der KUKA Aktiengesellschaft gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt.

Ebenso hat der Aufsichtsrat den vom Vorstand für das Geschäftsjahr 2011 aufgestellten Konzernabschluss der KUKA Aktiengesellschaft gebilligt und den Corporate Governance Bericht verabschiedet.

## DANK AN DIE MITARBEITER

Das Berichtsjahr 2011 war nach den Vorjahren ein Jahr der Geschäftstätigkeit in geordneten Bahnen. Auch wenn die gute Konjunktorentwicklung ein günstiges Umfeld schaffte, waren die Mitarbeiter zu besonderen Anstrengungen herausgefordert. Sie haben sich wiederum in außerordentlichem Maße für das Unternehmen eingesetzt und so erheblich zu dem guten Ergebnis beigetragen. Die entsprechende Steigerung des Unternehmenswertes ist insbesondere auch das Verdienst der Mitarbeiter.

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeitern im KUKA Konzern, den Mitgliedern des Vorstands, den Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften und den gewählten Belegschaftsvertretungen für ihr großes Engagement. Alle haben so die Technologieführerschaft der KUKA ausgebaut und mit ihren Leistungen dem Wohl des Unternehmens, seiner Kunden und Aktionäre in hervorragender Weise gedient.

Augsburg, 27. März 2012

Der Aufsichtsrat



**Bernd Minning**  
Vorsitzender

## CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Über die Corporate Governance bei KUKA berichtet der Vorstand – zugleich auch für den Aufsichtsrat – gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex („CGK“) wie folgt:

Verantwortungsvolle und transparente Corporate Governance ist eine der grundlegenden Maximen von KUKA. Dies gilt auch für das Zusammenwirken zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

### ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

Die Entsprechenserklärungen von Vorstand und Aufsichtsrat, die seit 2002 in jedem Geschäftsjahr abgegeben worden sind, sind jeweils auf den Internetseiten der Gesellschaft [www.kuka-ag.de](http://www.kuka-ag.de) allen Interessenten zugänglich gemacht worden.

Die gleichlautenden Erklärungen des Vorstands vom 15. Februar 2012 und des Aufsichtsrats vom 17. Februar 2012 nach § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG und nach Maßgabe des CGK lauten wie folgt:

„Die KUKA Aktiengesellschaft hat seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärungen des Vorstands (16. Februar 2011) und des Aufsichtsrats (1. März 2011) den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger vom 2. Juli 2010, entsprochen und entspricht diesen mit folgenden Ausnahmen:

1. Die KUKA Aktiengesellschaft weicht für den Aufsichtsrat von der Empfehlung in Ziffer 3.8 Satz 5 CGK ab. Die als Gruppenvertrag abgeschlossene D&O-Versicherung sieht für die Mitglieder des Aufsichtsrats keinen Selbstbehalt vor. Die KUKA Aktiengesellschaft ist der Ansicht, dass ein Selbstbehalt für die Aufsichtsratsmitglieder nicht erforderlich ist, um diese zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Überwachungsaufgabe anzuhalten.
2. Abweichend von Ziffer 5.4.6 Satz 4 CGK erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats ausschließlich eine feste Vergütung. Der Aufsichtsrat ist nach Prüfung verschiedener Vergütungsmodelle der einhelligen Überzeugung, dass für die ordnungsgemäße Wahrnehmung der Überwachungspflichten und die hierfür erforderliche Unabhängigkeit und Neutralität des Aufsichtsrats allein eine feste Vergütung sachdienlich ist.

Im Übrigen erfüllt die KUKA Aktiengesellschaft auch nahezu alle Anregungen, welche der Kodex enthält.“

Die gleichlautenden Erklärungen von Vorstand und Aufsichtsrat sind seit dem 21. Februar 2012 im Internet auf der Webseite der Gesellschaft [www.kuka-ag.de](http://www.kuka-ag.de) zugänglich.

### FÜHRUNGS- UND UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der KUKA Konzern besteht aus der KUKA Aktiengesellschaft, welche die geschäftsleitende Holding des Konzerns darstellt, und den beiden Geschäftsbereichen Robotics und Systems. Sämtliche Konzerngesellschaften sind – bis auf einige Ausnahmen – den beiden Führungsgesellschaften KUKA Roboter GmbH und KUKA Systems GmbH zugeordnet und werden von diesen unmittelbar oder mittelbar überwiegend zu 100% gehalten. Diese rechtliche Organisation umfasst auch die KUKA Laboratories GmbH, eine 100%ige Tochtergesellschaft der KUKA Roboter GmbH, in welcher der Bereich „Advanced Robotics“ gebündelt ist. Die wesentliche finanzielle Steuerung erfolgt über die Gesamtbetrachtung des Geschäftsbereichs Robotics. Gleichwohl übt die KUKA Laboratories GmbH ihre geschäftlichen Aktivitäten insbesondere hinsichtlich der F&E-Aktivitäten und Projekte unmittelbar unter Führung der KUKA Aktiengesellschaft aus.

Zwischen den Geschäftsbereichen werden in den Markt- und Produktionsfeldern sowie bei Kunden und der geografischen Ausrichtung Gemeinsamkeiten identifiziert und intensiv weiterentwickelt. Davon unberührt bleibt, dass die Geschäftsbereiche für ihr Geschäft und damit auch für ihr Ergebnis verantwortlich sind. Ebenso erfolgt, wie bisher, die Kontrolle der Umsetzung der Zielvorgaben durch das Projekt- und Risikomanagement, durch eine ausgeprägte kennzahlenorientierte Führung sowie durch Führungskräfteentwicklung und Markenstrategie.

Der Vorstand der KUKA Aktiengesellschaft besteht seit dem 1. Januar 2011 aus zwei Personen, nämlich dem Vorstandsvorsitzenden (CEO) und dem Vorstand für Finanzen und Controlling (CFO). Die Satzung der KUKA Aktiengesellschaft sieht vor, dass der Vorstand aus mindestens zwei Personen besteht (§ 6 Abs. 1 der Satzung der Gesellschaft).

## VERANTWORTUNGSVOLLES ZUSAMMENWIRKEN VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Gemeinsames Ziel von Vorstand und Aufsichtsrat ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Hierfür arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat im Interesse des Unternehmens eng zusammen. Dem Aufsichtsrat gehören keine ehemaligen Vorstandsmitglieder an. Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und die hierfür ergriffenen Maßnahmen. Dabei geht der Vorstand auch auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen ein und erläutert die Gründe, die zu diesen Abweichungen geführt haben. Die Berichterstattung des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat umfasst auch das Thema der Corporate Compliance. Für bedeutende Geschäftsvorgänge enthalten die Satzung und die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats. Näheres zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat kann dem Bericht des Aufsichtsrats auf den Seiten 39 bis 42 entnommen werden.

Im Berichtsjahr 2011 bestanden keine Berater- oder sonstigen Dienstleistungs- und Werkverträge zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft.

Interessenkonflikte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern wurden der Gesellschaft nicht angezeigt.

## VORSTAND

Im Geschäftsjahr 2011 bestand der Vorstand aus zwei Mitgliedern mit folgender Ressortverteilung:

Herr Dr. Till Reuter, Vorsitzender des Vorstands (CEO), ist für die Ressorts (i) Investor Relations, (ii) strategische Unternehmensentwicklung, (iii) Öffentlichkeitsarbeit, (iv) obere Führungskräfte des Konzerns, (v) Revision und (vi) Recht/Compliance zuständig.

Herr Stephan Schulak, Vorstand für Finanzen und Controlling (CFO), ist für die Ressorts (i) Finanzen und Controlling, die die Bereiche Accounting, Controlling, Treasury und Taxes umfassen, (ii) Risk Management, (iii) IT, (iv) Facility Management sowie (v) Personal verantwortlich. Zudem ist Herr Schulak Arbeitsdirektor der KUKA Aktiengesellschaft. Die Gesellschaft hat per Ad-hoc-Mitteilung vom 31. Januar 2012 darüber berichtet, dass Herr Schulak für eine Ausübung seines Amtes über den 30. September 2012 hinaus nicht zur Verfügung steht.

Die Mitglieder des Vorstands treten in der Regel mindestens alle 14 Tage zu einer Sitzung zusammen und halten darüber hinaus ständig engen Kontakt. Im Vorstand werden Interessenkonflikte vermieden. Es hat im Berichtsjahr keine Interessenkonflikte von Vorstandsmitgliedern gegeben.

Entsprechend den Vorgaben des CGK (Ziffer 4.1.5) achtet der Vorstand bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Hierzu hat der Vorstand unter dem Namen „Female Inspiration“ ein Programm beschlossen, durch das der Anteil von Frauen in Führungspositionen im KUKA Konzern nachhaltig erhöht werden soll.

## VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Die Vergütung des Vorstands wird in dem nachfolgenden Vergütungsbericht dargestellt.

## AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat ist nach dem Mitbestimmungsgesetz zusammengesetzt und besteht aus zwölf Mitgliedern; jeweils sechs Mitglieder sind von den Aktionären und von den Arbeitnehmern gewählt.

Die Wahl der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat fand am 15. April 2008 statt. Das Ergebnis der Wahl wurde am 24. April 2008 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Die Amtsperiode der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat begann unmittelbar nach Beendigung der Hauptversammlung am 15. Mai 2008 und endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013.

Ebenso endet die Amtsperiode aller Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013. Denn auch für die Vertreter der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat, die für vorzeitig ausgeschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats erst durch die Hauptversammlungen am 29. April 2009 bzw. 29. April 2010 neu in den Aufsichtsrat gewählt wurden, gilt, dass ihr Amt lediglich für den Rest der Amtsdauer eines ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitglieds besteht (§ 10 Abs. 4 Satz 1 der Satzung der Gesellschaft).

Im Hinblick auf die Anforderungen gemäß Ziffer 5.4.1 CGK an „Vielfalt“ (Diversity) hat der Aufsichtsrat bereits im Jahr 2010 folgende Ziele für seine zukünftige Zusammensetzung, die auch bei Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung berücksichtigt werden sollen, festgelegt:

- (i) Mindestens zwei Aufsichtsratsmitglieder sollen über branchenspezifische Erfahrungen verfügen.
- (ii) Mindestens ein Aufsichtsratsmitglied soll in besonderem Maße über im Ausland erworbene berufliche Erfahrungen verfügen.
- (iii) Mindestens zwei Aufsichtsratsmitglieder sollen weder Organe, Angestellte oder Berater von Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder anderen Geschäftspartnern der Gesellschaft sein.
- (iv) Aufsichtsratsmitglieder sollen in der Regel zum Zeitpunkt ihrer Wahl das 35. Lebensjahr überschritten und das 73. Lebensjahr noch nicht erreicht haben.
- (v) Die Kandidatur entsprechend qualifizierter Frauen ist zu prüfen. Binnen zwei Wahlperioden sollen mindestens zwei Aufsichtsratsmitglieder weiblich sein.

Soweit Mitglieder des Aufsichtsrats in maßgeblicher Position bei wichtigen Geschäftspartnern tätig waren oder sind, erfolgten Geschäfte mit diesen zu Bedingungen wie unter fremden Dritten.

Dem Aufsichtsrat gehören nach seiner Einschätzung eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder an, sodass eine unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat gewährleistet ist. Die Unabhängigkeitskriterien von Ziffer 5.4.2 CGK sind damit erfüllt. Herr Dr. Ganzer verfügt als unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats und dessen Prüfungsausschusses über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Es sind im Berichtsjahr keine Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern angezeigt worden. Der Aufsichtsrat hat aus seiner Mitte insgesamt sechs Ausschüsse gebildet. Dies sind:

- (i) der Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG,
- (ii) der Personalausschuss,
- (iii) der Prüfungsausschuss (Ziffer 5.3.2 CGK),
- (iv) der Nominierungsausschuss (Ziffer 5.3.3 CGK),
- (v) der Strategie- und Entwicklungsausschuss sowie
- (vi) der Technologie- und Produktionsausschuss.

Gemäß den Bestimmungen des Corporate Governance Kodex hat sich der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss mit Compliance-Fragen befasst und der Vorstand hat insoweit an dieses Gremium berichtet.

Es ist mit dem Abschlussprüfer vereinbart, dass er über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich unterrichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben. Schließlich ist mit dem Abschlussprüfer vereinbart, dass er den Aufsichtsrat informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn er bei der Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärungen zum Kodex ergeben (Ziffer 7.2.3 CGK). Der Abschlussprüfer hat den Halbjahresfinanzbericht zum 30. Juni 2011 auftragsgemäß einer prüferischen Durchsicht unterzogen.

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit (Ziffer 5.6 CGK). Der Aufsichtsrat hatte eine wissenschaftliche Begleitung der Effizienzprüfung des Gremiums durch die Universität Witten/Herdecke beschlossen. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte in den Jahren 2008 bis 2010 im Rahmen des Forschungsprojekts „High Performance Boards – Qualität und Effizienz im Aufsichtsratsgremium“ durch das Institut für Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke. Die abschließenden Ergebnisse dieser mehrjährigen Prüfung wurden den Mitgliedern des Aufsichtsrats im April 2011 mitgeteilt.

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung des Aufsichtsrats wird in dem nachfolgenden Vergütungsbericht dargestellt.

## AKTIENBESITZ

Herrn Guy Wyser-Pratte werden Aktien in einem Umfang von insgesamt 4,74 % der von der KUKA Aktiengesellschaft ausgegebenen Aktien zugerechnet.

Die übrigen Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats halten insgesamt weniger als 1 % der ausgegebenen Aktien.

## CORPORATE COMPLIANCE

KUKA hat seit jeher einen hohen Standard ethischer Grundsätze. Wesentliche Bestandteile hiervon sind rechtstreu und wertorientiertes Verhalten. Vor diesem Hintergrund ist das vom Vorstand im November 2007 verabschiedete und vom Aufsichtsrat im Dezember 2007 gebilligte Corporate Compliance-Programm zum 1. Februar 2008 konzernweit in Kraft getreten. Wesentliche Inhalte des Corporate Compliance-Programms sind im Corporate Compliance-Handbuch enthalten, welches mehrere compliance-relevante Richtlinien umfasst. Das Corporate Compliance-Handbuch wurde im Geschäftsjahr 2010 überarbeitet und aktualisiert; es ist in seiner jetzigen Fassung am 1. April 2011 in Kraft getreten.

Gemäß einem Beschluss des Vorstands hat der Vorsitzende des Vorstands die oberste Zuständigkeit für das Corporate Compliance-Programm. Es wurde ein Compliance Committee bestehend aus konzernangehörigen Personen zur Steuerung, Umsetzung, Überwachung und Weiterentwicklung des Corporate Compliance-Programms etabliert. Des Weiteren wurden in den Konzerngesellschaften, für die einzelnen Geschäftsbereiche und nach Regionen unterteilt, Compliance Officer unterhalb des Compliance Committees etabliert. Die Compliance Officer sollen den Mitarbeitern als direkte und (Erst-)Ansprechpartner für compliance-relevante Themen dienen. Zusätzlich wurde die Stelle eines externen Ombudsmanns eingerichtet.

Für KUKA ist die regelmäßige Schulung der Mitarbeiter und die kontinuierliche Weiterentwicklung des bestehenden Compliance-Systems ein wesentlicher Baustein zur Verankerung unserer wertorientierten Standards im Unternehmen und zur Vermeidung von Rechts- bzw. Gesetzesverstößen. So fand im Jahr 2011 unter anderem eine umfassende Online-Compliance-Schulung aller KUKA Mitarbeiter in Deutschland durch ein hierfür eigens konzipiertes E-Learning-Programm statt. Diese Onlineschulung wird im Jahr 2012 auf die in den ausländischen Gesellschaften tätigen Mitarbeiter ausgeweitet. Darüber hinaus werden im Jahr 2012 weitere Schulungsmaßnahmen durchgeführt.

## HAUPTVERSAMMLUNG

Die ordentliche Hauptversammlung 2012 wird am 6. Juni 2012 in Augsburg stattfinden.

Jede Aktie hat eine Stimme. Es sind Stückaktien ausgegeben und Globalurkunden erstellt. Die Aktien lauten auf den Inhaber. Der Vorstand erleichtert den Aktionären ihre Stimmrechtsausübung in der Hauptversammlung dadurch, dass er ihnen anbietet, von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertretern weisungsgebundene Vollmachten zu erteilen. Die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter sind auch in der Hauptversammlung für dort anwesende Aktionäre erreichbar. Daneben ist auch die Bevollmächtigung von Kreditinstituten, Aktionärsvereinigungen und sonstigen Dritten möglich.

## RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

Die Rechnungslegung erfolgt für den KUKA Konzern seit dem Jahr 2004 nach den internationalen Rechnungslegungsvorschriften, den International Accounting Standards (IAS) und den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind. Die Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses wird von einem unabhängigen Abschlussprüfer durchgeführt, der von der Hauptversammlung gewählt wird. Auf Vorschlag des Aufsichtsrats hat die ordentliche Hauptversammlung 2011 die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2011 sowie für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts des Geschäftsjahres 2011 gewählt. Auf der Grundlage des vorgenannten Beschlusses ist der Halbjahresfinanzbericht 2011 einer prüferischen Durchsicht durch den Abschlussprüfer unterzogen worden.

Die Prüfung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, die Erteilung des Prüfungsauftrages an ihn, die Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und die Vereinbarung des Honorars sind entsprechend den Bestimmungen des Corporate Governance Kodex vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats vorgenommen worden.

### **RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT SOWIE CONTROLLING**

Das Risiko- und Chancenmanagement des KUKA Konzerns ist im Kapitel Risiko- und Chancenbericht des Geschäftsberichts auf den Seiten 82 ff. dargestellt. Es ist nach den gesetzlichen Bestimmungen darauf ausgerichtet, existenzgefährdende Risiken für den KUKA Konzern und seine operativen Gesellschaften frühzeitig zu erkennen, um Maßnahmen zur Risikominimierung, Risikoüberwälzung und Risikovermeidung ergreifen zu können. Die Risikostrategie und Risikopolitik orientiert sich insbesondere an den Geschäftsrisiken, den finanzwirtschaftlichen Risiken einschließlich der Fremdwährungsrisiken und den spezifischen Risiken der Geschäftsbereiche jeweils auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht. Insbesondere der Bereich Controlling ist ein wesentliches Instrument für das effiziente Risikomanagement des KUKA Konzerns.

Das Chancen- und Risikomanagement ist auch im Jahr 2011 weiter optimiert worden. Es ist ständige Aufgabe des Vorstands, das Chancen- und Risikomanagement an neue Gegebenheiten der Gesellschaft anzupassen.

### **FINANZPUBLIZITÄT**

Die Gesellschaft unterrichtet ihre Aktionäre, die Teilnehmer am Kapitalmarkt und die Medien über die Lage sowie über wesentliche Geschäftsergebnisse, insbesondere durch Quartalsfinanzberichte, den Halbjahresfinanzbericht, den Geschäftsbericht, die Bilanzpressekonferenz über den Jahresabschluss und die jährlich stattfindende ordentliche Hauptversammlung. Hinzu kommen das jährliche Dokument nach § 10 WpPG, Ad-hoc-Mitteilungen nach § 15 WpHG, Mitteilungen nach § 15a WpHG (Director's Dealings) und nach § 26 WpHG (Veröffentlichungen von Mitteilungen von Aktionären und Inhabern bestimmter Finanzinstrumente), Analystenkonferenzen, Gespräche mit Finanzanalysten und Investoren im In- und Ausland sowie sonstige Pressemitteilungen.

Alle Informationen erfolgen auch in englischer Sprache und werden zeitgleich im Internet veröffentlicht. Die Termine der regelmäßigen Finanzberichterstattung werden im Finanzkalender publiziert, der im Geschäftsbericht auf der hinteren Umschlagseite und im Internet unter [www.kuka-ag.de](http://www.kuka-ag.de) zu finden ist.

## VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht als Teil des Corporate Governance Berichts fasst die Grundsätze zusammen, die für die Festlegung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der KUKA Aktiengesellschaft angewendet werden und erläutert Struktur und Höhe der Bezüge der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vergütungsbericht ist integraler Bestandteil des Lageberichts.

### VERGÜTUNG DES VORSTANDS

#### Vergütungsstruktur

Das Vergütungssystem der Vorstandsmitglieder der KUKA Aktiengesellschaft enthält fixe und variable Vergütungsbestandteile. Letztere setzen sich ihrerseits aus mehreren variablen Vergütungselementen zusammen. Das System der Vorstandsvergütung ist dabei entsprechend den gesetzlichen Vorgaben des § 87 AktG und den Anforderungen des CGK auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und berücksichtigt bei den variablen Bestandteilen sowohl positive als auch negative Geschäftsentwicklungen.

Die fixe Vergütung besteht aus Festgehalt und Sachbezügen. Das Festgehalt wird in zwölf monatlich gleichbleibenden Teilbeträgen entrichtet. Die Sachbezüge der Vorstandsmitglieder bestehen im Wesentlichen aus der Nutzung von Dienstwagen.

Die variable Vergütung wird zur einen Hälfte aufgrund der Erreichung persönlicher Ziele und zur anderen Hälfte in Abhängigkeit von der Entwicklung der wirtschaftlichen Kenngrößen EBIT und Free-Cashflow des KUKA Konzerns gewährt. Die Einzelheiten hierzu werden gesondert jährlich vereinbart. Die variable Vergütung ist in der Höhe begrenzt und die Erreichung der finanziellen Ziele ist an eine mehrjährige Unternehmensentwicklung gekoppelt.

Darüber hinaus wurden als weiterer variabler Vergütungsbestandteil für die Mitglieder des Vorstands seit 2006 jährliche Phantom-Share-Programme (nachfolgend auch „Programme“) vereinbart, die eine langfristige Anreizwirkung haben sollen. Phantom Shares sind virtuelle Aktien, die dem Inhaber das Recht auf eine Barzahlung in Höhe des gültigen Aktienkurses der Gesellschaft gewähren. Anders als bei Aktienoptionen enthalten Phantom Shares also nicht allein die Wertsteigerung, sondern den gesamten Aktienwert als Erlös. Außerdem wird während der Planlaufzeit jährlich je virtueller Aktie ein Dividendenäquivalent in Höhe der tatsächlich ausgeschütteten Dividende auf echte KUKA Aktien gezahlt. Stimmrechte sind mit den Phantom Shares nicht verbunden.

Die Programme umfassen jeweils drei Kalenderjahre; erstmals wurde ein Programm für die Jahre 2006 – 2008 vereinbart. Das als Bestandteil der Vergütung für das Geschäftsjahr 2011 aufgelegte Programm bezieht sich auf die Jahre 2011 – 2013. Zu Beginn der Dreijahresperiode legt der Aufsichtsrat das Zuteilungsvolumen fest. Geteilt durch den maßgeblichen Anfangskurs der KUKA Aktie, welcher aus dem Durchschnittskurs der KUKA Aktie (Eröffnungskurs XETRA-Handel der Frankfurter Wertpapierbörse) zwischen dem 1. Januar 2011 und dem 13. März 2011 (dem letzten Handelstag vor der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats) ermittelt wird, ergibt sich eine vorläufige Zahl von Phantom Shares. Ebenfalls zu Beginn des dreijährigen Performance-Zeitraums wird vom Aufsichtsrat ein EVA (Economic Value Added) der Continuing Operations (vor Steuern) auf Basis der operativen Planung der drei Programmjahre festgelegt, welches sich an dem Budget des ersten Geschäftsjahres des Dreijahreszeitraums und der Planung der beiden nachfolgenden Geschäftsjahre orientiert.

Das kumulative EVA des dreijährigen Performance-Zeitraums wird durch das EVA der Continuing Operations entsprechend der operativen Planung der drei Programmjahre geteilt, um einen Erfolgsfaktor zu ermitteln. Der Erfolgsfaktor kann zwischen 0 und 2,0 schwanken. Die endgültige Anzahl der Phantom Shares hängt von dem erreichten Erfolgsfaktor ab, der mit der vorläufigen Zahl der Phantom Shares multipliziert wird. Die Obergrenze bildet eine Verdoppelung der Phantom Shares (dies ist der Fall, wenn der Erfolgsfaktor 2,0 erreicht wird). Die Auszahlung erfolgt auf Basis der endgültigen Anzahl an Phantom Shares zum Endkurs (Durchschnittskurs der KUKA Aktie zwischen dem 1. Januar des den drei Bezugsjahren folgenden Jahres („Folgejahr“) und dem Tag vor der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats des Folgejahres).

Das jeweilige Vorstandsmitglied ist verpflichtet, in Höhe von 25 % des im April des Folgejahres ausgezahlten Bruttobetrag KUKA Aktien zum dann gültigen Aktienkurs zu erwerben. Dieser Erwerb dient dem Aufbau eines festgelegten Haltevolumens von 50% der Jahresgrundvergütung von KUKA Aktien ab dem Folgejahr. Diese Verpflichtung endet mit dem Ausscheiden aus dem KUKA Konzern. Endet des Anstellungsverhältnis eines Vorstandsmitglieds durch Kündigung – unabhängig von welcher Seite sie erfolgt –, so verfallen alle ihm zugeteilten Phantom Shares.

Für das Phantom-Share-Programm 2011 – 2013 wurde der Anfangskurs mit 17,37€ festgelegt.

Der Aufsichtsrat entscheidet für jedes Jahr über die Gewährung einer aktienorientierten Vergütung für den Vorstand. Aus der wiederholten Gewährung in der Vergangenheit kann kein Rechtsanspruch auf die Gewährung solcher oder vergleichbarer Leistungen für die Zukunft abgeleitet werden. Ziel dieses Programms ist, dass jedes Mitglied des Vorstands von KUKA zugleich auch Aktionär sein soll. Es fördert den Anteilsbesitz der Mitglieder des Vorstands bei KUKA und verknüpft damit die Interessen dieser Organmitglieder noch enger mit denen der Aktionäre. Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele sowie der Vergleichsparameter ist ausgeschlossen.

Kredite wurden Vorstandsmitgliedern im Berichtsjahr nicht gewährt.

### Vergütung im Jahr 2011

Die Bezüge der Mitglieder des Vorstands beliefen sich im Geschäftsjahr 2011 auf insgesamt 3.171 T€. Die Vergütung der einzelnen Vorstände sowie des gesamten Vorstandes kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

in T€	Festgehalt inklusive Sachbezüge*	Variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2011**	Phantom-Share-Programme***	Insgesamt
Dr. Till Reuter	519	705	603	1.827
Stephan Schulak	390	525	429	1.344
<b>Summe</b>	<b>909</b>	<b>1.230</b>	<b>1.032</b>	<b>3.171</b>

\* Sachbezüge setzen sich – je nach vertraglicher Vereinbarung mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern – aus der Nutzung von Dienstwagen und Prämien für die Unfallversicherung zusammen.

Die Prämie für die D&O-Versicherung ist in den Sachbezügen nicht enthalten, weil sie, anders als bei der Unfallversicherung, nicht individuell zuordenbar ist, da die Gesellschaft eine Pauschalprämie für den geschützten Personenkreis, welcher über die Mitglieder des Vorstands hinausgeht, entrichtet.

\*\* Die variable Vergütung des Vorstands kann derzeit nur vorläufig bestimmt werden. Der Aufsichtsrat legt in seiner Sitzung am 27. März 2012 endgültig die variable Vergütung des Vorstands für die Erreichung der persönlichen Ziele fest. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsregelung wird der Aufsichtsrat über die Erreichung der Unternehmensziele erst im Jahr 2013 beschließen.

\*\*\* kumulierter Zeitwert für alle Programme gemäß Rückstellung zum 31. Dezember 2011

### PHANTOM-SHARE-PROGRAMM 2010 – 2012

	Zuteilungsvolumen* in T€	Anfangskurs der KUKA Aktie in €	Vorläufige Anzahl der Phantom Shares	Rückstellung (Zeitwert) zum 31.12.2011 in T€
Dr. Till Reuter	200	11,50	17.392	325
Stephan Schulak	150	11,50	13.044	243

\* Zeitwert im Zeitpunkt der Gewährung

### PHANTOM-SHARE-PROGRAMM 2011 – 2013

	Zuteilungsvolumen* in T€	Anfangskurs der KUKA Aktie in €	Vorläufige Anzahl der Phantom Shares	Rückstellung (Zeitwert) zum 31.12.2011 in T€
Dr. Till Reuter	300	17,37	17.272	278
Stephan Schulak	200	17,37	11.515	186

\* Zeitwert im Zeitpunkt der Gewährung

Von einigen Ausnahmen abgesehen, sind ehemaligen Vorstandsmitgliedern Zusagen auf Leistungen der betrieblichen Altersversorgung erteilt worden, welche Alters-, Berufs- und Erwerbsunfähigkeits-, Witwen- und Waisenrenten beinhalten. Der Betrag der für diese Personengruppe im Jahr 2011 gebildeten Rückstellungen für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen beläuft sich auf insgesamt 9.848 T€ (HGB) (Vj. 10.095 T€).

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

### Vergütungsstruktur

Aufgrund des Beschlusses der ordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft vom 1. Januar 2006 ist die Satzung dahingehend geändert worden, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats eine feste Vergütung erhalten.

Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält neben dem Ersatz seiner Auslagen eine feste Vergütung, welche 30 T€ beträgt und nach Ablauf des Geschäftsjahres zahlbar ist.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält die vierfache, der Stellvertreter des Vorsitzenden die doppelte Vergütung. Für die Leitung der Hauptversammlung, sofern diese nicht vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats geleitet wird, sowie für die Mitgliedschaft in einem oder mehreren nicht nur vorübergehend tätigen Ausschüssen erhalten Aufsichtsratsmitglieder eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 30 T€. Ein Ausschussvorsitzender erhält – auch wenn er mehreren Ausschüssen vorsitzt oder Mitglied in einem anderen Ausschuss ist – höchstens das Eineinhalbfache der jährlichen Vergütung; dies gilt nicht für den Ausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG.

Zusätzlich erhält jedes Aufsichtsratsmitglied für jede Aufsichtsratssitzung nach seiner Wahl entweder die Erstattung seiner Auslagen oder ein pauschales Sitzungsgeld von 450 € zuzüglich gesetzlicher Mehrwertsteuer.

### Vergütung für die Jahre 2010 und 2011

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2010 freiwillig auf 10 % ihrer Vergütung verzichtet hatten. Herr Bernd Minning hatte darüber hinaus für das Geschäftsjahr 2010 freiwillig auf weitere 50 % seiner ihm als Aufsichtsratsvorsitzenden gesondert zustehenden Bezüge verzichtet.

Die folgende Tabelle enthält eine Gegenüberstellung der Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für die Geschäftsjahre 2010 und 2011:

in T€	Zahlung in 2011 für 2010	Zahlung in 2012 für 2011
Bernd Minning Vorsitzender des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Personalausschusses, des Strategie- und Entwicklungsaus- schusses, des Vermittlungsausschusses und des Nominierungsausschusses	113	165*
Jürgen Kerner Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	81	90
Prof. Dr. Dirk Abel	54	60
Dr. Uwe F. Ganzer Vorsitzender des Prüfungsausschusses	68	75
Dr. Michael Proeller	37	60
Prof. Dr. Uwe Loos Vorsitzender des Technologie- und Produktionsausschusses	68	75
Carola Leitmeir	54	60
Fritz Seifert	54	60
Wilfried Eberhardt	27	30
Siegfried Greulich	54	60
Thomas Knabel	54	60
Guy Wyser-Pratte	54	60

\* Herr Minning hat in Aussicht gestellt, von der ihm für das Jahr 2011 für den Vorsitz im Aufsichtsrat zustehenden Vergütung die Hälfte (dies entspricht 45 T€) an den in Gründung befindlichen gemeinnützigen Verein „Orange Care e.V.“ zu spenden. Die Spende ist vor dem Hintergrund der auf der Hauptversammlung 2011 von Herrn Minning abgegebenen entsprechenden Verzichtserklärung zu sehen.

## KUKA AM KAPITALMARKT

Die KUKA Aktie ist mit einer Marktkapitalisierung von rd. 470 Mio. € (Ende 2011) und einem durchschnittlichen börsentäglichen Handelsvolumen von 132.000 Stück (Gesamtjahr 2011) seit September 2011 im Börsensegment für mittelgroße Unternehmen MDAX gelistet. Das Unternehmen berichtet nach den Regeln des Prime Standards und präsentiert sich regelmäßig auf Roadshows und Investorenkonferenzen im In- und Ausland.

### EUROSCHULDENKRISE BELASTETE FINANZMÄRKTE

Das Börsenjahr 2011 zeichnete sich durch ein hohes Maß an Volatilität; d. h. Schwankungen der Kurse aus. Eine Reihe von weltpolitischen Turbulenzen verunsicherten die Marktteilnehmer und führten trotz positiver Geschäftsentwicklung in den Unternehmen zu hohen Kursschwankungen. In den ersten sieben Monaten des Jahres dominierten gute Nachrichten aus der Wirtschaft das Börsengeschehen – lediglich kurz unterbrochen von dem schweren Atomunfall in Japan im März 2011. In diesem Zeitraum bewegte sich der DAX, der Index der 30 größten Börsenwerte in Deutschland, stabil oberhalb der Marke von 7.000 Punkten. In der zweiten Hälfte des Jahres belastete die Schuldenkrise einzelner europäischer Staaten die Finanzmärkte und führte zu einer konjunkturellen Abkühlung vornehmlich in Südeuropa. Der DAX bewegte sich in diesem Zeitraum kontinuierlich unterhalb der Marke von 6.000 Punkten. Entsprechend deutlich verloren alle Börsenindizes im Gesamtjahr 2011 an Wert: DAX -14,7%, MDAX -12,1% und SDAX -14,5%.

### ENTWICKLUNG KUKA AKTIE

Parallel zu dem erfreulichen Geschäftsverlauf des Unternehmens entwickelte sich die KUKA Aktie in den ersten sieben Monaten des Jahres deutlich besser als der Markt. Im Umfeld der Berichterstattung über das erste Quartal 2011, bei dem das Jahresumsatzziel angehoben wurde, erreichte die Aktie am 13. Mai mit 22,35€ ihren absoluten Jahreshöchstwert. Dennoch konnte sich die KUKA Aktie in der zweiten Jahreshälfte dem schwachen Börsenumfeld nicht entziehen und verlor wie fast alle anderen Börsenwerte deutlich an Boden. So ging der Kurs der Aktie vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2011 insgesamt um 14,8% zurück und entwickelte sich damit im Gesamtjahr ähnlich wie der MDAX.

Verglichen mit anderen Werten des Maschinen- und Anlagenbaus im MDAX und SDAX bewies die KUKA Aktie jedoch eine bemerkenswerte Stabilität: Das Gros dieser Peergroup verlor im Berichtsjahr zwischen 21,7% und 43,1% ihres Wertes.

### KUKA AKTIE IN DEN MDAX AUFGESTIEGEN

Die Deutsche Börse beschloss bei der turnusmäßigen Überprüfung der Zusammensetzung aller Börsenindizes Anfang September 2011, die KUKA Aktie in den MDAX aufzunehmen. Seit dem 19. September 2011 notiert die Aktie, die vorher im Marktsegment für kleinere Unternehmen SDAX gehandelt wurde, im Index für mittelgroße Unternehmen.

## KENNZAHLEN KUKA AKTIE

		2007	2008	2009	2010	2011
Gewichteter Durchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien	Mio. Stück	26,60	25,82	25,67	30,33	33,43
Ergebnis je Aktie	€	4,43	1,18	-2,95	-0,28	0,89
Dividende je Aktie	€	1,00	-	-	-	-
Dividendenrendite (31.12.)	%	3,85	-	-	-	-
Höchstkurs (Schlusskurs)	€	31,50	26,01	12,67	16,93	20,00
Niedrigster Kurs (Schlusskurs)	€	18,58	10,07	9,02	9,87	12,50
Jahresendkurs (Schlusskurs)	€	26,01	12,67	11,95	16,60	14,14
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	34,3	-51,3	-5,7	38,9	-14,8
Marktkapitalisierung (31.12.)	Mio. €	692	337	350	548	472
Durchschnittlicher Umsatz / Tag	Stück	232.000	234.000	98.300	113.000	132.000

## EIGENE AKTIEN VERÄUSSERT

Der Vorstand der KUKA AG beschloss, im Frühjahr 2011 rund 1,3 Mio. eigene Aktien, die im Zuge eines Aktienrückkaufprogramms 2008 erworben wurden, zu verkaufen (siehe Ad-hoc-Mitteilung vom 11. Mai 2011). Bei einem durchschnittlichen Verkaufskurs von 18,60€ pro Aktie flossen dem Unternehmen Erlöse in Höhe von rund 24,7 Mio. € vor banküblichen Provisionen zu. Diese Erlöse wurden zur weiteren Stärkung der Eigenkapitalbasis eingesetzt.

## HOHER STREUBESITZ

Die KUKA Aktie weist unverändert einen hohen Anteil an Streubesitz auf; dieser betrug zum Jahresende 2011 einschließlich institutioneller Investoren insgesamt 75,6%. Entsprechend den dem Unternehmen vorliegenden Pflichtmitteilungen halten folgende Investoren mehr als 3% am Grundkapital der Gesellschaft bzw. werden ihnen mehr als 3% zugerechnet: Oppenheim Asset Management Services S.à.r.l. 5,2%, Wyser-Pratte 4,7%, Allianz Global Investors 4,0% und Franklin Mutual Advisers 3,0% (seit 22. Februar 2012). Der Festbesitzanteil der Grenzbach-Gruppe, Asbach-Bäumenheim, betrug zum Stichtag 24,4%. Nach dem Auslaufen des Pooling-Vertrags sind die Stimmrechte der Rinvest-Gruppe (1,8%) seit September 2011 nicht mehr der Grenzbach-Gruppe zuzurechnen.

## ANZAHL INVESTORENGESPRÄCHE STEIGT UM 50 %

Im Zuge der weltweiten Investitionsgüterkonjunktur stieg auch das Interesse von Investoren an deutschen Technologiewerten weiter an. KUKA nutzte dieses günstige Marktumfeld und baute seine Investor Relations-Aktivitäten gezielt weiter aus. Zielregionen waren die Finanzzentren in Westeuropa und Nordamerika sowie Deutschland. Hier präsentierten der Vorstand und/oder der Leiter Investor Relations das Unternehmen mehrfach in Frankfurt sowie in Düsseldorf, München und Baden-Baden. Schwerpunkt der Aktivitäten in Westeuropa waren die Finanzzentren London, Paris und Zürich. Darüber hinaus führten Roadshows nach Luxemburg, Genf und Wien sowie nach Mailand und Skandinavien. Vermehrte Investorengespräche wurden außerdem in New York, Boston und San Francisco geführt. So konnte die Anzahl der Investorengespräche insgesamt um mehr als 50% gesteigert werden: von 207 im Vorjahr auf 313 im Berichtsjahr. Dabei lag die Anzahl der besuchten Investorenkonferenzen und durchgeführten Roadshows mit 30 auf dem hohen Niveau des Vorjahres (29). Der Jahresabschluss des KUKA Konzerns wurde am 16. März 2011 auf der DVFA-Analystenkonferenz in Frankfurt am Main präsentiert.

### UNTERNEHMENSANLEIHE IM FOKUS

Im Juni 2011 nahm KUKA an einer Konferenz für Bondinvestoren in London teil. Die Gesellschaft hatte im November 2010 erstmalig eine Unternehmensanleihe in Höhe von 202 Mio. € platziert, die bis 2017 läuft. Die Anleihe wird an der Luxemburger Börse im Segment Euro MTF gehandelt und der Kurs notierte am 31. Dezember 2011 bei 101,00%. Mit dem Erlös dieser Anleihe wurde u. a. die im November 2011 auslaufende Wandelschuldverschreibung aus dem Jahr 2006 mit einem Volumen von 69 Mio. € abgelöst und das Volumen der Kreditlinien reduziert.

### ANLAGEEMPFEHLUNGEN MEHRHEITLICH WEITERHIN AUF „KAUFEN“

Infolge der stabilen Geschäftsaussichten empfehlen die meisten Finanzanalysten die KUKA Aktie zum Ende des Jahres 2011 unverändert zum Kauf. 11 Analysten stufte die KUKA Aktie mit „Kaufen“ (Vorjahr: 8), 5 mit „Halten“ (4) und einer mit „Verkaufen“ (2) ein. Dabei hat sich die Anzahl der Banken und Brokerhäuser, die die Aktie begleiten, im Zuge des Aufstiegs in den MDAX wieder von 14 auf 17 erhöht. Gleichzeitig stieg das durchschnittliche Kursziel von 16€ Ende des Vorjahres auf 18€ Ende des Berichtsjahres. Gegenüber dem tatsächlichen Kurs am 31. Dezember 2011 bedeutet dies ein Kurspotenzial von mehr als 20%.

### KURSENTWICKLUNG DER KUKA AKTIE 1. JANUAR – 31. DEZEMBER 2011\*



---

<b>GESCHÄFT UND RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>55</b>
<b>WIRTSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>58</b>
<b>GESCHÄFTSVERLAUF</b>	<b>59</b>
<b>AUS DEN GESCHÄFTSBEREICHEN</b>	<b>61</b>
<b>ERTRAGS-, FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE</b>	<b>64</b>
<b>ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT</b>	<b>71</b>
<b>NACHTRAGSBERICHT</b>	<b>73</b>
<b>FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>	<b>73</b>
<b>BESCHAFFUNG</b>	<b>77</b>
<b>MITARBEITER</b>	<b>77</b>
<b>NACHHALTIGKEIT</b>	<b>80</b>
<b>RISIKO- UND CHANCENBERICHT</b>	<b>82</b>
<b>INTERNES KONTROLL- UND RISIKO- MANAGEMENTSYSTEM</b>	<b>88</b>
<b>ANGABEN NACH DEN § 289 ABS. 4 UND § 315 ABS. 4 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT</b>	<b>89</b>
<b>PROGNOSEBERICHT</b>	<b>94</b>

---

## ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT\*

### GESCHÄFT UND RAHMENBEDINGUNGEN

#### KONZERNSTRUKTUR UND GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Die KUKA AG ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft und gehört dem Börsensegment für mittelgroße Unternehmen (MDAX) an.

Als international tätiger Roboter- und Anlagenbauer steigert das Unternehmen Effizienz und Qualität der Produktionsprozesse seiner Kunden. Das Geschäftsmodell basiert dabei im Geschäftsbereich Systems auf der Planung und dem Bau von automatisierten Produktionsanlagen. Mit dem Industrieroboter stellt der Geschäftsbereich Robotics eine Hauptkomponente der Automatisierung von Produktionsprozessen her und konzentriert sich zusätzlich auf die Bereitstellung von Serviceleistungen beim Kunden.

Die Aktivitäten der Geschäftsbereiche werden von Geschäfts-bereichsleitungen koordiniert. Der Geschäftsbereich Robotics entwickelt, produziert und vertreibt Industrieroboter. Der Geschäftsbereich Systems plant und baut automatisierte Produktionsanlagen. Die KUKA AG als Obergesellschaft des Konzerns hat ihren Sitz in Augsburg. Landesgesellschaften in den für das Geschäft wichtigsten Ländern der Welt unterstützen die Geschäftsbereiche im Vertrieb ihrer Produkte und führen Montage- und Serviceleistungen vor Ort durch. Der Konzern ist somit in seinen Märkten global präsent.

#### GESCHÄFTSBEREICH ROBOTICS

Der Geschäftsbereich Robotics liefert eine der Kernkomponenten für die Automation von Produktionsprozessen: den Industrieroboter. Das Produktprogramm des Geschäftsbereiches ist modular aufgebaut. Dadurch können dem Kunden maßgeschneiderte Lösungen auf Basis eines Standardbaukastens mit Traglasten von 5 bis 1.300 kg angeboten werden. Die Entwicklung und der Bau von Industrierobotern erfolgt überwiegend in Augsburg. Die arbeitsintensive Montage der Schaltschränke findet in zwei ungarischen Werken statt; eine weitere Montagestätte zur Bedienung insbesondere des asiatischen Marktes befindet sich in Shanghai/China.

Der Geschäftsbereich hat 2011 eine neue Generation von Industrierobotern (QUANTEC/Steuerung KR C4) mit einer grundlegenden Verbesserung der Mechanik und der Steuerung in den Markt eingeführt. QUANTEC Roboter zeichnen sich u. a. durch ein deutlich geringeres Eigengewicht mit entsprechend schnelleren Taktzeiten bei unveränderter Reichweite und Traglast aus. Die neue Steuerung KR C4 bietet außerdem neben der Weiterentwicklung von Bewegungen und Abläufen insbesondere eine in die Software integrierte Sicherheitstechnologie. Insgesamt hat sich der Kundennutzen dieser neuen Generation von Industrierobotern damit spürbar erhöht.

Zum Ausbau neuer Anwendungen und Märkte hat KUKA 2010 den Bereich Advanced Robotics innerhalb des Geschäftsbereichs Robotics gegründet; dieser arbeitet seit Januar 2011 als eigenständige Gesellschaft KUKA Laboratories GmbH. Kernaufgaben dieses Bereichs sind neben Forschung und Entwicklung für beide Geschäftsbereiche die Entwicklung des Leichtbauroboters (LBR) zur Marktreife und die Steigerung des Umsatzanteils mit dem Kundensegment Medizintechnik. Der LBR kann wegen seiner einzigartigen Kombination von Sensorik und Sicherheit in Anwendungen eingesetzt werden, bei denen roboterbasierte Lösungen beispielsweise aus Sicherheitsgründen bislang nicht verwendet werden.

#### GESCHÄFTSBEREICH SYSTEMS

Der Geschäftsbereich Systems plant, projiziert und errichtet automatisierte Produktionsanlagen. Das Angebot deckt die gesamte Wertschöpfungskette einer Anlage ab: von einzelnen Systemkomponenten, Werkzeugen und Vorrichtungen über automatisierte Produktionszellen bis hin zu kompletten Anlagen, die von dem Geschäftsbereich als Systemintegrator „schlüsselfertig“ erstellt werden. Das Know-how des Geschäftsbereiches liegt in der Automation einzelner Produktionsverfahren wie Schweißen und Löten, in der Bearbeitung unterschiedlicher Werkstoffe (metallisch oder nichtmetallisch) sowie in der Integration verschiedener Produktionsschritte bis hin zu einer vollautomatischen Anlage.

\* Ab dem Geschäftsjahr 2011 werden der Lagebericht der KUKA Aktiengesellschaft und der Konzernlagebericht zusammengefasst. Die Vergleichbarkeit mit dem Vorjahr ist dadurch nicht beeinträchtigt.

An die Automobilindustrie liefert der Geschäftsbereich vor allem Anlagen zum Bau von Karosserien und zur Montage von Motoren und Getrieben sowie Werkzeuge zur Bearbeitung von Blechen. KUKA Systems betreibt außerdem auf dem Gelände des Automobilherstellers Chrysler in Toledo/USA eine Fertigung von Karosserien für den Jeep Wrangler (KTPO).

Der Geschäftsbereich Systems arbeitet mit regionalen Kompetenzzentren. Die Märkte in Deutschland und Europa werden von Augsburg aus betreut, Nord-/Südamerika vom Großraum Detroit/USA und Asien von Shanghai/China aus. Weitere Geschäftsfelder sind der Presswerkzeugbau sowie automatisierte Montagelinien und Prüfstände für Motoren und Getriebe, die ihre Standorte in Schwarzenberg/Erzgebirge und in der Slowakei sowie in Bremen und im Großraum Detroit/USA haben.

## MÄRKTE UND WETTBEWERBSPOSITIONEN

Die Automobilindustrie ist für den KUKA Konzern die wichtigste Kundengruppe mit einem Anteil am Gesamtumsatz von nahezu zwei Dritteln. Für diese Kundengruppe entwickelt und realisiert KUKA seit mehr als 30 Jahren roboterbasierte Automatisierungslösungen. Die hohen Anforderungen der Automobilindustrie an Produktivität, Qualität und Zuverlässigkeit haben KUKA in dieser Zeit zu einer anerkannten Marke für innovative Technologien gemacht. KUKA sieht sich marktführend bei Industrierobotern in Europa und weltweit unter den drei führenden Anbietern. KUKA Systems ist im europäischen und nordamerikanischen Karosseriebau für die Automobilindustrie jeweils die Nr. 2. Beide Geschäftsbereiche sehen sich darüber hinaus als Technologieführer.

KUKA nutzt seine führende Marktstellung in der Automobilindustrie gezielt, um das Geschäft in Branchen außerhalb der Automobilindustrie (General Industry) kontinuierlich auszubauen. Dabei ist KUKA Robotics am weitesten fortgeschritten: In Märkten wie der Metallverarbeitung und dem Maschinenbau, der Kunststoff- und Nahrungsmittelindustrie oder der Medizintechnik gehört der Geschäftsbereich bereits zu den wichtigsten Global Playern. Vertrieb und Service von Robotern für die General Industry erfolgen vornehmlich über branchenspezifische Systempartner. Auch KUKA Systems expandiert in verwandte Branchen u. a. des Fahrzeugbaus oder der Solarindustrie und setzt derzeit ca. 20% seines Umsatzes in nicht automobilen Bereichen um.

## KONZERNSTRATEGIE

Auf der Basis führender Marktpositionen der Geschäftsbereiche sowie der hohen Innovationskraft und Kundennähe des Unternehmens verfolgt KUKA eine Strategie des profitablen Wachstums, die in drei Stoßrichtungen zielt:

- 1. Ausbau der Innovations- und Technologieführerschaft**  
 Die Marke KUKA steht seit über 30 Jahren für Innovationen im automobilen Anlagenbau und in der Robotertechnologie. In der Entwicklung innovativer Produktionstechnologien hat die Automobilindustrie allgemein eine Pionierfunktion. Um das hohe Innovationsniveau zu sichern und auszubauen, beschäftigt der Geschäftsbereich Robotics rund 10% seiner Mitarbeiter am zentralen Standort in Augsburg in der Forschung & Entwicklung und investiert jährlich 6 bis 8% seines Umsatzes in diesen Bereich. Die F&E-Aktivitäten des Geschäftsbereichs Systems erfolgen in der Regel im Kundenauftrag und werden nur geringfügig als Forschungs- und Entwicklungsaufwand ausgewiesen. Der Bereich Advanced Robotics nimmt dabei für beide Geschäftsbereiche bei der technologischen Entwicklung neuer Anwendungen und Märkte teilweise eine Querschnittsfunktion im Unternehmen wahr.
- 2. Diversifizierung der Geschäftstätigkeit in neue Märkte und Regionen**  
 Ausgehend von einer marktführenden Position im Automobilgeschäft expandiert KUKA in Märkte außerhalb der Automobilindustrie (General Industry). KUKA Systems überträgt dabei sein Automatisierungs-Know-how z. B. auf Märkte wie den Luftfahrt- und Schienenfahrzeugbau oder die Solarindustrie, während KUKA Robotics in Zusammenarbeit mit seinen branchenspezifischen Systempartnern neue Anwendungen für Industrieroboter in Zielmärkten wie der Metallverarbeitung, dem Maschinenbau, der Kunststoff- und Nahrungsmittelindustrie oder der Medizintechnik entwickelt. General Industry-Märkte zeichnen sich im Vergleich zur Automobilindustrie vor allem durch ein höheres Ertragspotenzial aus. Parallel hierzu hat KUKA Vertriebs- und Servicekapazitäten in den wachstumsstarken Schwellenländern Asiens und Südamerikas aufgebaut, um von der zunehmenden Automatisierung u. a. in den BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China nachhaltig zu profitieren. Häufig erfolgt der Markteintritt über Automobilprojekte mit bestehenden Kunden, um die Kundenansprache anschließend auf lokale Automobilhersteller und Kunden aus der General Industry auszuweiten.

### 3. Optimierung der Kostenstruktur und kontinuierliche Effizienzverbesserung

KUKA hat im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms 2009/10 die internen Prozesse überprüft und insbesondere das Lieferantenmanagement und die Beschaffung aus Niedrigkostenländern neu strukturiert. Dadurch konnte die Gewinnschwelle des Unternehmens deutlich gesenkt werden. Die EBIT-Zielmargen betragen im Geschäftsbereich Robotics 10% und im Geschäftsbereich Systems 5%. KUKA arbeitet kontinuierlich daran, die Effizienz zu erhöhen.

### KONZERNINTERNES STEUERUNGSSYSTEM

Mit dem konzerninternen Steuerungssystem werden die Erfolgskennzahlen des Unternehmens transparent gemacht und so systematisch gestärkt. Die finanziellen Zielgrößen des KUKA Konzerns messen Leistungen, die den Unternehmenswert beeinflussen.

Um die Umsatzrentabilität festzustellen, wird das operative Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) zu den Umsatzerlösen ins Verhältnis gesetzt; daraus ergibt sich die EBIT-Marge. Um die Rentabilität des eingesetzten Kapitals (Capital Employed) zu ermitteln, wird das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlichen Capital Employed gesetzt; dies ergibt den ROCE (Return on Capital Employed). EBIT und ROCE werden für den KUKA Konzern und die Geschäftsbereiche Robotics und Systems ermittelt. Der Free Cashflow – also der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Investitionen – zeigt, ob die Investitionen aus dem Cashflow bestritten werden und wie viele Mittel ggf. für die Zahlung einer Dividende und den Schuldendienst zur Verfügung stehen. Diese Kennzahl wird für den Konzern veröffentlicht.

Ein wichtiger Frühindikator für die Geschäftsentwicklung im Maschinen- und Anlagenbau ist der Auftragseingang. Nach Abzug der Umsatzerlöse ergibt sich hieraus der Auftragsbestand als Stichtagswert am Ende einer Berichtsperiode. Der Auftragsbestand ist ein wichtiger Indikator für die Auslastung der betrieblichen Kapazitäten in den kommenden Monaten. Auftragseingang und Auftragsbestand werden für den KUKA Konzern und die Geschäftsbereiche Robotics und Systems ermittelt.

Alle Kennziffern werden vom zentralen Rechnungswesen und Controlling des KUKA Konzerns laufend verfolgt und überprüft. Das Management analysiert Planabweichungen und vereinbart ggf. Maßnahmen zur Erreichung der geplanten Zielgrößen.

### ZIELERREICHUNG 2011

Auf der Bilanzpressekonferenz am 16. März 2011 gab der Vorstand einen Ausblick auf das Geschäftsjahr 2011. Demnach erwartete das Unternehmen im Rahmen der weiteren Erholung der Weltwirtschaft deutlich zunehmende Umsatzerlöse und nach dem Abschluss des Kostensenkungsprogramms einen überproportionalen Anstieg des operativen Ergebnisses (EBIT). Insgesamt betrug das Umsatzziel zunächst mindestens 1,15 Mrd. € und die EBIT-Marge mehr als 5%. Dem erwarteten Anstieg der Ergebnisse lagen eine höhere Kapazitätsauslastung, die Einführung des neuen Industrieroboters QUANTEC sowie eine Reduktion der operativen Gewinnschwelle zugrunde. Außerdem sollte der Konzern auch wieder einen positiven Jahresüberschuss ausweisen.

Da sich die Auftragseingänge im Laufe des Jahres besser entwickelten als erwartet, konnte der Vorstand bei der Vorlage der Zwischenabschlüsse zum Quartalsende die Umsatzziele des KUKA Konzerns für 2011 jeweils bestätigen. Konkret wurden folgende Aussagen gemacht:

- 1. Quartal 2011: mindestens 1,2 Mrd. €
  - 2. Quartal 2011: mindestens 1,2 Mrd. €; 1,3 Mrd. € erwartet
  - 3. Quartal 2011: mindestens 1,2 Mrd. €; 1,35 Mrd. € erwartet
- Die EBIT-Marge blieb mit mehr als 5% unverändert.

Infolge der weltweit starken Nachfrage nach roboterbasierter Automation aus der Automobilindustrie und der General Industry konnte der KUKA Konzern seine Umsatz- und Ergebnisziele im Berichtsjahr sicher erreichen. Die Umsatzerlöse lagen im Gesamtjahr 2011 bei 1,44 Mrd. €. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) steigerte sich von Quartal zu Quartal und schloss im Gesamtjahr 2011 mit einer EBIT-Marge von 5,1%.

### GUIDANCE 2011

	Soll	Ist
Umsatzerlöse	1,35 Mrd. €	1,44 Mrd. €
EBIT-Marge	> 5,0 %	5,1 %

## WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

Die allgemeine Wirtschaftsentwicklung war im ersten Halbjahr 2011 von einem kräftigen Wachstum der führenden Volkswirtschaften geprägt. Im weiteren Verlauf des Jahres sorgten jedoch die Schuldenkrise in Europa und den USA sowie die politischen Umbrüche in einigen nordafrikanischen Ländern für Verunsicherung der Kapitalmärkte und führten zu einer Verlangsamung des Wirtschaftswachstums. Insgesamt dürfte die Euro-Zone nach Ansicht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD) im Gesamtjahr 2011 noch auf einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von 1,6% gegenüber dem Vorjahr kommen. Dabei war Deutschland mit einem Plus von 3,0% nach vorläufigen Zahlen des Statistischen Bundesamtes erneut das Zugpferd dieser Entwicklung und profitierte vor allem von seinem starken Export in die Schwellenländer Asiens und Südamerikas.

### AUTOMOBILINDUSTRIE ERZIELT 2011 REKORDWERTE

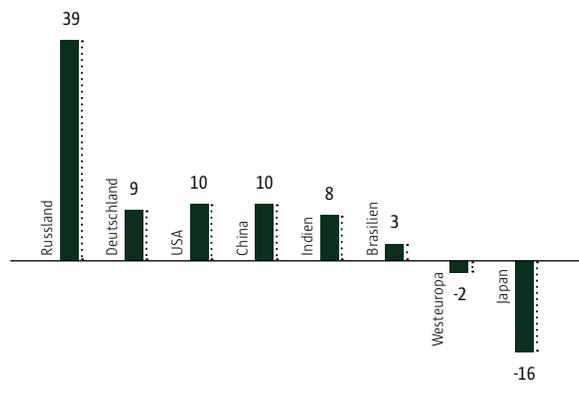
Die deutsche Automobilindustrie hat nach Angaben ihres Verbandes VDA im abgelaufenen Geschäftsjahr Rekordwerte im Export und in der Produktion von Personenkraftwagen erzielt. Insbesondere die deutschen Premiumhersteller konnten in den größten Absatzmärkten China und USA doppelt so schnell wie der Markt wachsen. Insgesamt erhöhte sich der Export und die Produktion deutscher Fahrzeuge gegenüber dem Vorjahr um jeweils 7%; in absoluten Zahlen liegen diese Werte damit um rund ein Drittel über dem Jahr 2009. Besonders positiv wirkte sich diese Entwicklung auf die Kapazitätsauslastung der Automobilfabriken aus, die um 5 %-Punkte auf knapp 90% anstieg.

Als nachhaltig erweist sich der Trend der Automobilhersteller, verstärkt im Ausland Kapazitäten aufzubauen und die Anzahl der dort produzierten Fahrzeuge schnell zu steigern. Vor allem in den Schwellenländern Asiens und Südamerikas wächst die Nachfrage nach Automobilen weiterhin überdurchschnittlich. So erreichte die Auslandsproduktion der deutschen Automobilhersteller 2011 im Jahresvergleich ein Plus von 15% und überschritt damit erneut die Inlandsproduktion deutlich. Dabei verzeichneten die weltweit größten Absatzmärkte in China und den USA mit jeweils +10% knapp zweistellige Zuwächse, während die Nachfrage in Westeuropa aufgrund staatlicher Unterstützungsprogramme wie Abwrackprämien in den Vorjahren mit -2% leicht rückläufig war. Weltweit stieg der Absatz von PKW und leichten Nutzfahrzeugen 2011 nach Angaben des Verbandes insgesamt um 6% auf 65,4 Mio. Fahrzeuge an.

### PKW-ABSATZ 2011 REGIONEN / LÄNDER

Veränderung ggü. Vorjahr (in %)

Quelle: VDA



### MASCHINEN- UND ANLAGENBAU LEGTE NOCH DEUTLICHER ZU

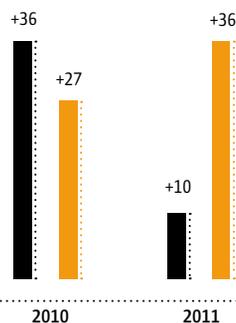
Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau legte nach Angaben des Branchenverbandes VDMA im Berichtsjahr 2011 noch deutlicher als die Automobilindustrie zu. Die Branche profitierte konjunkturbedingt von den hohen Investitionen sowohl in den Industrieländern Europas und in den USA, aber auch in den Wachstumsregionen Asiens und Mittel-/Südamerikas. Dadurch stiegen die preisbereinigten Auftragseingänge 2011 insgesamt um 10% gegenüber dem Vorjahr. Aufgrund längerer Durchlaufzeiten der Aufträge fiel der Zuwachs der Produktion mit 12% noch höher aus. Die Firmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus waren zum Jahresende 2011 mit einer durchschnittlichen Kapazitätsauslastung von 89% sehr gut ausgelastet (langjähriges Mittel: 86%). Der Auftragsbestand erreichte eine Reichweite von knapp sechs Monaten.

Die Entwicklung im Subsegment „Robotik und Automation“ des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus verlief dabei noch dynamischer als in der gesamten Branche. Die preisbereinigten Auftragseingänge erhöhten sich 2011 gegenüber dem Vorjahr um 23% und stiegen damit mehr als doppelt so hoch wie der gesamte deutsche Maschinen- und Anlagenbau.

## AUFTRAGSEINGÄNGE MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

VDMA-Zahlen preisbereinigt indiziert, Basis 2005 = 100  
Veränderung ggü. Vorjahr (in %)

VDMA ■  
KUKA ■



## KRÄFTIGES WACHSTUM DES GLOBALEN ROBOTERMARKTES

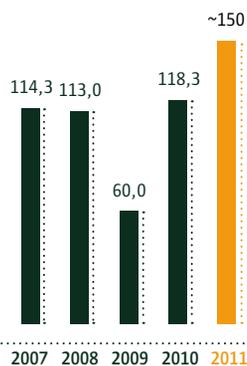
Insgesamt setzte die internationale Roboterindustrie ihr kräftiges Wachstum im Berichtsjahr fort. Weltweit erwartet die International Federation of Robotics (IFR) in ihrer jüngsten Studie 2011 einen weiteren Anstieg des Absatzes an Industrierobotern von rund 27% auf ca. 150.000 Einheiten.

Haupttreiber dieser Entwicklung ist die internationale Automobilindustrie, die in neue Fertigungstechnologien und Fertigungskapazitäten sowie in die Modernisierung ihrer Produktionsstandorte investierte. Aber auch Branchen außerhalb der Automobilindustrie setzten verstärkt auf Robotertechnologie, um die Effizienz der Produktionsanlagen und die Qualität der Produkte zu steigern. Die Hauptabsatzmärkte für Industrieroboter waren nach Angaben der IFR im abgelaufenen Jahr Japan (26.000), Korea (24.500), Nordamerika (21.000), China (19.500) und Deutschland (15.500). Besonders dynamisch entwickelten sich dabei China (+30%) und Nordamerika (+28%).

## ABSATZ INDUSTRIEROBOTER WELTWEIT

in Tsd. Stück

Quelle: IFR



## GESCHÄFTSVERLAUF

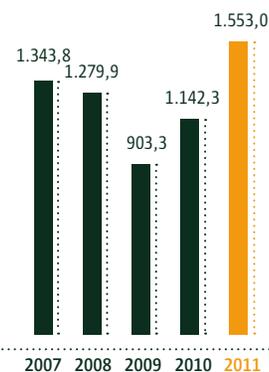
Im Zuge der weltweit starken Nachfrage nach roboterbasierter Automation hat der KUKA Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr sowohl im Auftragseingang und Umsatz als auch beim operativen Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) jeweils einen neuen Rekordwert erzielt. Damit konnten die Zielwerte der Guidance 2011 – rund 1,35 Mrd. € Umsatzerlöse und eine EBIT-Marge von mehr als 5% auf Konzernebene – erfüllt werden.

## AUFTRAGSEINGÄNGE AUF REKORDNIVEAU

Die Auftragseingänge erreichten im abgelaufenen Jahr 1.553,0 Mio. €, ein Plus von 36,0% gegenüber dem Vorjahr (2010: 1.142,3 Mio. €). Dabei steigerte der Geschäftsbereich Robotics seine Bestellungen um 34,6% auf 654,4 Mio. € (Vorjahr: 486,2 Mio. €). Die Kundensegmente Automotive und General Industry zeigten vergleichbare hohe Wachstumsraten. Der Geschäftsbereich Systems konnte in 2011 zahlreiche Großaufträge aus der Automobilindustrie vor allem im Karosseriebau und der Montagetechnik sowie aus der General Industry gewinnen und erzielte damit im Jahresvergleich eine Steigerung um 27,9%. Insgesamt betragen die Auftragseingänge dieses Geschäftsbereichs 916,6 Mio. € (2010: 716,8 Mio. €).

## AUFTRAGSEINGÄNGE KUKA KONZERN

in Mio. €

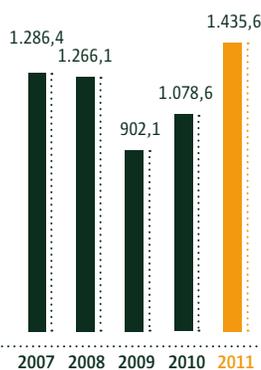


## UMSATZERLÖSE ERHEBLICH ANGESTIEGEN

Die Umsatzerlöse des KUKA Konzerns erreichten im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 1.435,6 Mio. € ebenfalls einen Rekordwert, ein Plus von 33,1% gegenüber dem Vorjahr (2010: 1.078,6 Mio. €). Dabei konnte KUKA den Umsatz von Quartal zu Quartal kontinuierlich steigern und erzielte im vierten Quartal insbesondere aufgrund vermehrter Abschlüsse von Anlagenprojekten mit 403,2 Mio. € den höchsten Quartalswert. Der Geschäftsbereich Robotics verbuchte in 2011 Umsatzerlöse in Höhe von 616,3 Mio. €, ein Anstieg um 41,5% gegenüber dem Vorjahr (2010: 435,7 Mio. €); Systems steigerte die Umsatzerlöse um 22,4% auf 850,7 Mio. € (Vorjahr: 695,3 Mio. €). Die Book-to-Bill-Ratio; d. h. das Verhältnis von Auftragseingängen zu Umsatzerlösen, lag mit 1,08 weiterhin deutlich über 1 und auch höher als im Vorjahr (2010: 1,06).

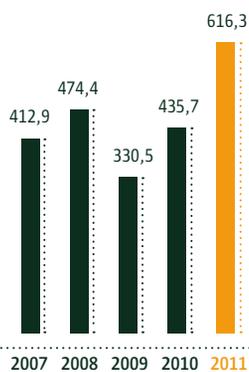
### UMSATZERLÖSE KUKA KONZERN

in Mio. €



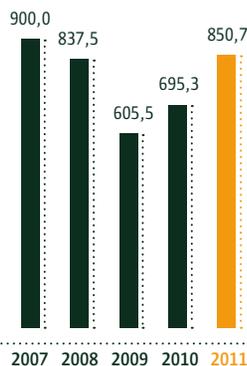
### UMSATZERLÖSE KUKA ROBOTICS

in Mio. €



### UMSATZERLÖSE KUKA SYSTEMS

in Mio. €

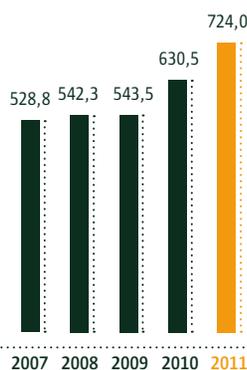


## AUFTRAGSBESTAND WEITER ZUGENOMMEN

Gleichzeitig erhöhte sich auch der Auftragsbestand im KUKA Konzern weiter und erreichte zum Jahresende 2011 einen Wert von 724,0 Mio. €; dies ist ein Anstieg von 14,8% gegenüber dem entsprechenden Stichtag des Vorjahres (31. Dezember 2010: 630,5 Mio. €). Robotics verfügte dabei zum Jahresende 2011 über einen Auftragsbestand von 184,4 Mio. € (+23,8%) und Systems von 545,0 Mio. € (+9,0%). Die Reichweite des Auftragsbestandes beträgt im Projektgeschäft des Geschäftsbereichs Systems 6–8 Monate und im Produktgeschäft des Geschäftsbereichs Robotics 3–4 Monate. Damit verfügt der KUKA Konzern über ein hohes Maß an Visibilität im laufenden Geschäftsjahr.

### AUFTRAGSBESTAND KUKA KONZERN

in Mio. €



## GEZIELTER PERSONALAUFBAU IN WACHSTUMSMÄRKTEN

Infolge des stark angestiegenen Geschäftsvolumens stellte der KUKA Konzern gezielt neue Mitarbeiter ein und setzte Zeitarbeitskräfte zur Abdeckung von Auftragsspitzen ein. Insgesamt erhöhte sich der Mitarbeiterstamm im Vergleich der Jahresendzahlen um 10,0% auf 6.589 (31. Dezember 2010: 5.990). Die Anzahl der Zeitarbeitskräfte stieg im selben Vergleichszeitraum von 843 (31. Dezember 2010) auf 1.078 (31. Dezember 2011). Von den 599 neuen, fest angestellten Mitarbeitern im KUKA Konzern entfielen 406 auf den Geschäftsbereich Robotics (+17,3%), 187 auf den Geschäftsbereich Systems (+5,4%) und 6 auf sonstige Gesellschaften. Regional gesehen erfolgte der Personalaufbau hauptsächlich im Ausland: in den Wachstumsmärkten USA/Südamerika, Brasilien, China, Ungarn und Indien. In Deutschland verstärkte sich vor allem Robotics mit Fachleuten im Bereich Forschung & Entwicklung sowie in der Produktion in Augsburg.

## OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT) NAHEZU VERDREIFACHT

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) des KUKA Konzerns stieg im Berichtsjahr von Quartal zu Quartal und verdreifachte sich nahezu im Gesamtjahr auf 72,6 Mio. € (Vorjahr: 24,8 Mio. €) – auch dies ein Rekordwert in der Firmengeschichte. Die EBIT-Marge verbesserte sich ebenfalls deutlich und wuchs von 2,3% in 2010 auf 5,1% in 2011. Für diese signifikante Verbesserung sind einerseits Volumeneffekte, andererseits die Einführung der neuen QUANTEC Robotergeneration bei Robotics verantwortlich. Darüber hinaus wirkte sich der Ganzjahreseffekt des Kostensenkungsprogramms aus den Jahren 2009/10 positiv auf die Ertragslage aus.

Beide Geschäftsbereiche trugen zu dieser erfreulichen Ergebnisentwicklung bei. Dabei konnte Robotics seinen Beitrag zum Konzernergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) mehr als verdoppeln: von 20,8 Mio. € (2010) auf 51,0 Mio. € (2011). Gleichzeitig stieg die EBIT-Marge dieses Geschäftsbereichs im selben Vergleichszeitraum von 4,8% auf 8,3%. Systems steigerte auch durch eine verbesserte Auslastung sein EBIT von 20,0 Mio. € (2010) auf 33,7 Mio. € (2011). Die EBIT-Marge stieg von 2,9% (2010) auf 4,0% (2011). Die Kosten der Holding sanken von 16,0 Mio. € (2010) auf 11,6 Mio. € (2011). Im Vorjahreswert waren hier Beratungskosten für die Restrukturierung enthalten.

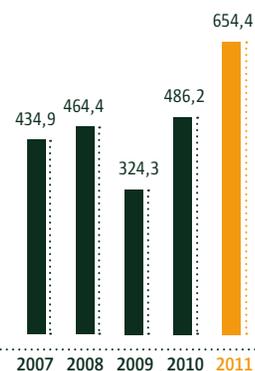
## AUS DEN GESCHÄFTSBEREICHEN

### GESCHÄFTSBEREICH ROBOTICS

#### Auftragseingänge auf Rekordniveau

Die Investitionsbereitschaft der Kunden zur Steigerung der Effizienz, zur Erhöhung der Produktionsmengen und zur Verbesserung der Qualität war auch im Geschäftsjahr 2011 ungebrochen. Entsprechend profitierte der Geschäftsbereich Robotics von dieser Entwicklung und erzielte deutliche Zuwachsraten sowohl im Geschäft mit der General Industry als auch im Bereich Automotive. So konnte der Geschäftsbereich im Berichtsjahr mehrere große Rahmenaufträge mit europäischen Automobilherstellern abschließen, die im ersten und zweiten Quartal 2011 zu neuen Rekordauftragseingängen in Höhe von 183,1 Mio. € bzw. 183,2 Mio. € führten. Gleichzeitig zog auch die Nachfrage aus der General Industry im Berichtsjahr weiter an, sodass die Bestellungen aus diesem Marktsegment sogar eine leicht höhere Zuwachsrate als die Automobilindustrie erreichten. Insgesamt konnte der Geschäftsbereich Robotics seine Auftragseingänge 2011 gegenüber dem Vorjahr um 34,6% auf 654,4 Mio. € ausweiten (2010: 486,2 Mio. €) – auch dies ein Rekordwert.

AUFTRAGSEINGÄNGE KUKA ROBOTICS in Mio. €



#### Neue Generation Industrieroboter QUANTEC im Markt eingeführt

Auf der Automatica im Mai 2010 stellte Robotics erstmals die neue Generation Industrieroboter QUANTEC samt neuer Steuerung KR C4 vor. Nach einer Einführungsphase im 2. Halbjahr 2010 startete Anfang 2011 der Vertrieb der neuen Robotergeneration zuerst im Kundensegment Automotive. Im laufenden Geschäftsjahr erfolgt die Einführung in die General Industry. Der QUANTEC/KR C4 besticht durch seine Kompaktheit, seinen niedrigeren Energieverbrauch, seine höhere Performance und seinen ganzheitlichen Ansatz.

Nachdem der Geschäftsbereich Robotics seine Bestellungen aus der Automobilindustrie bereits im Vorjahr – von niedrigem Niveau kommend – nahezu verdoppeln konnte, stiegen die Auftragseingänge aus diesem Marktsegment auch im Berichtsjahr weiter deutlich an. So konnten u. a. Großaufträge zur Lieferung von 800 Industrierobotern nach China und 500 Einheiten zur Lieferung nach Belgien und Spanien gewonnen werden. Außerdem schloss Robotics einen Rahmenvertrag mit einem großen deutschen Premiumfahrzeughersteller zur Lieferung von insgesamt 3.000 Robotern. Insgesamt erhöhten sich die Auftragseingänge aus der Automobilindustrie 2011 um 36,7% auf 275,0 Mio. € (2010: 201,2 Mio. €).

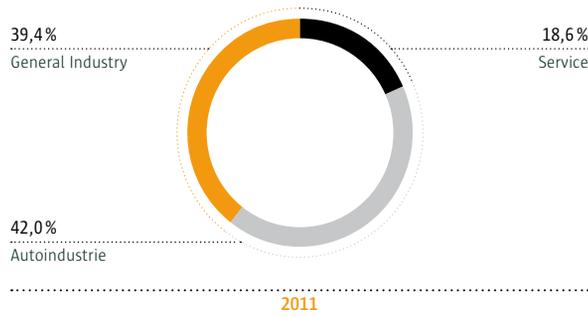
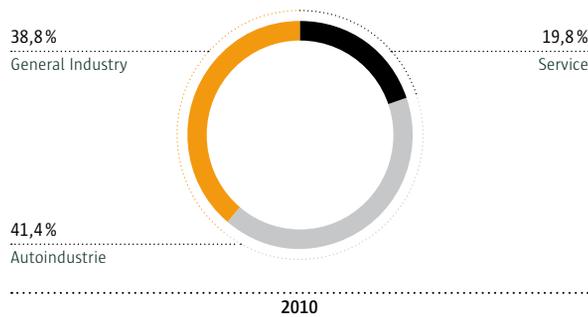
#### Zuwachsraten in der General Industry noch stärker als bei Automotive

Die weltwirtschaftliche Erholung der Investitionsgüterindustrie erfasste darüber hinaus auch die General Industry. Regionale Schwerpunkte der Nachfrage waren neben Europa vor allem Asien. Ein weiterer Fokus des Geschäftsbereichs war die Ausweitung der Einsatzmöglichkeiten für KUKA Roboter. Hierzu wurden z. B. auf der EMO 2011 neue Lösungen zur Automatisierung von Werkzeugmaschinen vorgestellt, die sowohl die Flexibilität des Kunden steigern als auch seine Sicherheitsanforderungen erfüllen. Der Bereich Advanced Robotics erhielt im ersten Quartal 2011 außerdem den bisher größten Einzelauftrag aus der Medizintechnik. Siemens Healthcare bestellte in größerem Umfang Medizinroboter für den Einsatz in der modernen Röntgenbildgebung. Die Bestellungen aus der General Industry erhöhten sich 2011 insgesamt um 36,8% auf 257,9 Mio. € (2010: 188,5 Mio. €). Der Servicebereich profitierte ebenfalls von der starken Nachfrage in beiden Marktsegmenten und erhöhte seine Auftragseingänge um 25,9% auf 121,5 Mio. € (2010: 96,5 Mio. €).

#### KUKA Leichtbauroboter gewann euRobotics Award

Im Mai 2011 gewann der KUKA Leichtbauroboter den euRobotics Award, der einmal jährlich für die erfolgreichste Kooperation zwischen Wissenschaft und Industrie verliehen wird. Der euRobotics Award ist der renommierteste Preis in der europäischen Robotik. Der KUKA Leichtbauroboter ist der erste Roboter, der aufgrund seiner neuartigen Sensorik ohne Schutzzaun eingesetzt werden kann und damit eine enge Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine ermöglicht – ein Meilenstein in der Weiterentwicklung der modernen Robotik.

#### AUFTRAGSEINGÄNGE NACH MARKTSEGMENTEN



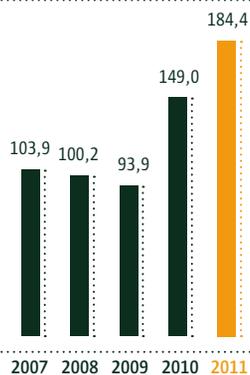
Infolge der stark gestiegenen Auftragseingänge erhöhten sich auch die Umsatzerlöse des Geschäftsbereichs Robotics weiter deutlich und stiegen 2011 insgesamt um 41,5% auf 616,3 Mio. € (2010: 435,7 Mio. €). Die Book-to-Bill-Ratio, d. h. das Verhältnis von Auftragseingängen und Umsatzerlösen, lag mit einem Wert von 1,06 weiterhin über 1 (2010: 1,12).

#### Mit höherem Auftragsbestand ins laufende Jahr

Da die Auftragseingänge im Geschäftsjahr 2011 größer als die Umsatzerlöse waren, erhöhte sich der Auftragsbestand des Geschäftsbereichs Robotics weiter und erreichte zum Jahresende 2011 einen Wert von 184,4 Mio. €, ein Plus von 23,8% gegenüber dem Vorjahr (31. Dezember 2010: 149,0 Mio. €). Infolge dieses hohen Auftragsbestandes und unter Berücksichtigung der laufenden Rahmenverträge mit der Automobilindustrie verfügt Robotics über eine vergleichsweise hohe Auslastung im Geschäftsjahr 2012.

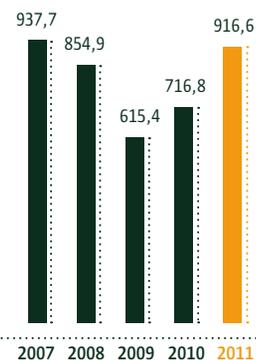
## AUFTRAGSBESTAND KUKA ROBOTICS

in Mio. €



## AUFTRAGSEINGÄNGE KUKA SYSTEMS

in Mio. €



## Ergebnisbeitrag mehr als verdoppelt

Aufgrund dieser erfreulichen Geschäftsentwicklung konnte Robotics sein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) im Berichtsjahr mehr als verdoppeln. Es erhöhte sich vor allem infolge von Skaleneffekten aus der gestiegenen Kapazitätsauslastung und durch die Kostenvorteile der neuen Robotergeneration QUANTEC. So stieg das EBIT von 20,8 Mio. € (2010) auf 51,0 Mio. € (2011). Gleichzeitig erhöhte sich die EBIT-Marge des Geschäftsbereichs von 4,8 % (2010) auf 8,3 % (2011). Die strategische Zielmarge des Geschäftsbereichs Robotics beträgt 10 %.

## GESCHÄFTSBEREICH SYSTEMS

## Großaufträge aus der Automobilindustrie

Steigende Investitionen der Automobilindustrie in Fertigungsanlagen im In- und Ausland führten auch im Geschäftsbereich Systems zu einem deutlichen Anstieg des Geschäftsvolumens. So konnte der Geschäftsbereich seine Auftragseingänge im Geschäftsjahr 2011 insgesamt um 27,9 % auf 916,6 Mio. € steigern (2010: 716,8 Mio. €). Dieser Wert lag damit nur knapp unterhalb des bisherigen Spitzenwertes aus dem Jahr 2007 mit 937,7 Mio. €. Grundlage dieser erfreulichen Entwicklung waren zahlreiche Großaufträge der Automobilindustrie, die der Geschäftsbereich bei Kunden vor allem in Europa, Nordamerika und in China akquirierte. Hiervon profitierten insbesondere der Karosseriebau und die Montagetechnik. Gleichzeitig holte Systems technisch besonders anspruchsvolle Projekte in den Bereichen Sonderschweißen und Leichtbauverfahren herein. Auch außerhalb der Automobilindustrie war der Geschäftsbereich erfolgreich und gewann u. a. Aufträge aus der Solarindustrie von Kunden aus Nordamerika und China.

## Deutlich höheres Umsatzvolumen

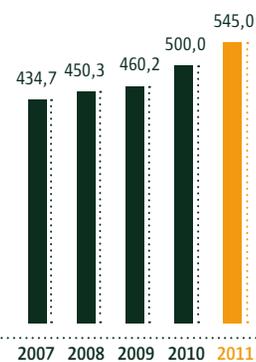
Parallel zu den wachsenden Auftragseingängen konnte Systems deutlich höhere Umsatzerlöse realisieren; diese stiegen im Berichtsjahr insgesamt um 22,4 % auf 850,7 Mio. € (2010: 695,3 Mio. €). Damit lag die Book-to-Bill-Ratio, d. h. das Verhältnis von Auftragseingängen zu Umsatzerlösen, mit 1,08 weiterhin nennenswert über 1 (2010: 1,03).

## Gute Beschäftigung im laufenden Jahr

Da die Auftragseingänge die Umsatzerlöse überschritten, erhöhte sich der Auftragsbestand des Geschäftsbereichs Systems weiter und betrug zum Jahresende 545,0 Mio. €, ein Anstieg von 9,0 % gegenüber dem entsprechenden Stichtag des Vorjahres (31. Dezember 2010: 500,0 Mio. €). Die Reichweite des Auftragsbestandes beträgt 6 – 8 Monate, sodass der Geschäftsbereich bis weit in das laufende Jahr gut ausgelastet ist.

## AUFTRAGSBESTAND KUKA SYSTEMS

in Mio. €



### Ergebnisbeitrag deutlich verbessert

Im Geschäftsjahr 2011 erwirtschaftete Systems ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) in Höhe von 33,7 Mio. € (2010: 20,0 Mio. €). Dieser Anstieg ist insbesondere auf eine verbesserte Auslastung der Kapazitäten zurückzuführen. Dadurch stieg die EBIT-Marge des Geschäftsbereichs von 2,9% (2010) auf 4,0% (2011). Die strategische Zielmarge des Geschäftsbereichs Systems beträgt 5%.

## ERTRAGS-, FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

### ERTRAGSLAGE

#### Gesamtaussage

Das Jahr 2011 war für KUKA sehr erfolgreich. Der Konzern steigerte sowohl Auftragseingänge als auch Umsatzerlöse um mehr als 30% gegenüber dem Vorjahr und hat zudem damit das Niveau des Jahres 2008 deutlich übertroffen. Infolge des größeren Geschäftsvolumens und der sich daraus ergebenden Skaleneffekte sowie aufgrund der in Vorjahren durchgeführten, nachhaltigen Kostensenkungen konnte ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) in Höhe von 72,6 Mio. € erreicht werden – ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr um 47,8 Mio. €. Diese erfreuliche Entwicklung zeigt sich auch im Ergebnis nach Steuern. Es ist erstmals seit 2008 wieder positiv und beträgt 29,9 Mio. €.

#### KENNZAHLEN KUKA KONZERN

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Auftragseingänge	1.343,8	1.279,9	903,3	1.142,3	1.553,0
Umsatzerlöse	1.286,4	1.266,1	902,1	1.078,6	1.435,6
EBIT	70,4	52,0	-52,6	24,8	72,6
% vom Umsatz	5,5	4,1	-5,8	2,3	5,1
% vom Capital Employed (ROCE)	41,6	21,5	-16,6	7,9	21,8
Capital Employed	169,4	242,3	317,5	312,5	332,9
Mitarbeiter (31.12.)	5.732	6.171	5.744	5.990	6.589

Bereits in 2010 konnte der Geschäftsbereich Robotics über eine erhebliche Steigerung seiner Umsatzerlöse um 31,8% auf 435,7 Mio. € berichten. In 2011 stiegen die Umsätze abermals um 41,5% auf jetzt 616,3 Mio. € – der bisher höchste Jahreswert des Segments. Einen wesentlichen Beitrag hat auch die

im Geschäftsjahr neu gegründete chinesische Robotics-Gesellschaft geleistet – hier wurden bereits Umsatzerlöse im mittleren zweistelligen Millionenbereich erzielt. Zum Jahresende weist der Geschäftsbereich insgesamt einen Auftragsbestand von 184,4 Mio. € aus.

Der Geschäftsbereich Systems wartet ebenfalls mit einem guten Umsatzwachstum von 695,3 Mio. € (2010) auf 850,7 Mio. € (2011) auf – ein Zuwachs um 22,4%. Gut entwickelte sich die Auftragslage des Bereichs; erstmals lag in 2011 der Auftragseingang in jedem Quartal über 200 Mio. € und damit auch in jedem Quartal über dem Vorjahresvergleichszeitraum. Zum Jahresende betrug der Auftragsbestand 545,0 Mio. € (2010: 500,0 Mio. €), welcher sich in 2012 und teilweise in 2013 aufgrund der im Projektgeschäft zeitlich verzögerten Umsätze niederschlagen wird.

Im KUKA Konzern betrugen die Umsatzerlöse im Berichtsjahr insgesamt 1.435,6 Mio. € nach 1.078,6 Mio. € im Vorjahr; ein Zuwachs um 33,1%.

#### Weitere Verbesserung der Ertrags- und Kostensituation

Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg im KUKA Konzern von 204,0 Mio. € (2010) um 77,7 Mio. € auf 281,7 Mio. € (2011). Wesentlicher Grund für den Anstieg des absoluten Werts waren die um 357,0 Mio. € höheren Umsatzerlöse. Positiv hervorzuheben ist dabei die Entwicklung der Bruttomarge; d. h. das Bruttoergebnis im Verhältnis zu den Umsatzerlösen im Konzern – diese konnte von 18,9% auf 19,6% gesteigert werden.

Der Geschäftsbereich Robotics trug zum Anstieg des Bruttoergebnisses 60,3 Mio. € bei. Gleichzeitig konnte die Bruttomarge nach einem Rückgang in 2010 auf 28,1% wieder auf 29,6% gesteigert werden. Dies ist umso erfreulicher, als dass der Umsatzanteil mit tendenziell margenschwächeren Aufträgen von Großkunden aus der Automobilindustrie im Vergleichszeitraum anstieg.

#### KENNZAHLEN KUKA ROBOTICS

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Auftragseingänge	434,9	464,4	324,3	486,2	654,4
Umsatzerlöse	412,9	474,4	330,5	435,7	616,3
EBIT	33,6	42,0	-11,5	20,8	51,0
% vom Umsatz	8,1	8,9	-3,5	4,8	8,3
% vom Capital Employed (ROCE)	34,6	37,2	-9,5	16,1	38,3
Capital Employed	97,1	112,9	120,5	129,1	133,2
Mitarbeiter (31.12.)	2.023	2.261	2.009	2.347	2.753

Der Geschäftsbereich Systems trug 14,9 Mio. € zum Anstieg des Bruttoergebnisses bei – eine Steigerung von 20,2% gegenüber dem Vorjahr. Die Bruttomarge war mit 10,4% leicht unter dem Niveau des Vorjahres (10,6%), aber deutlich über dem Wert von 2009 (9,0%). Bereinigt um die in den Herstellkosten enthaltenen Zinsaufwendungen, lag die Marge bei 11,4% (Vorjahr: 11,6%). Aufgrund der anhaltend guten Marktsituation und der damit verbundenen Preisqualität der Aufträge konnten auch die Projektrisiken deutlich verringert werden.

#### KENNZAHLEN KUKA SYSTEMS

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Auftragseingänge	937,7	854,9	615,4	716,8	916,6
Umsatzerlöse	900,0	837,5	605,5	695,3	850,7
EBIT	37,2	26,8	-28,8	20,0	33,7
% vom Umsatz	4,1	3,2	-4,8	2,9	4,0
% vom Capital Employed (ROCE)	51,0	20,2	-14,5	10,4	16,1
Capital Employed	73,0	132,7	198,6	192,4	209,6
Mitarbeiter (31.12.)	3.582	3.781	3.534	3.456	3.643

Im Zuge der erhöhten Geschäftstätigkeit stiegen die Funktionskosten, d. h. die Kosten aus Verwaltung und Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung des KUKA Konzerns, im Jahresvergleich von 192,7 Mio. € (2010) auf 216,1 Mio. € (2011). Im Verhältnis zu den Umsatzerlösen ist dies jedoch nur ein proportional geringerer Anstieg. Dies zeigt sich u. a. in den Vertriebsaufwendungen, die um 14,5% stiegen, wohingegen die Umsatzerlöse um 33,1% zunahmen. Im Bereich der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung ist ein deutlicher Anstieg um 8,2 Mio. € auf 37,7 Mio. € zu verzeichnen. Darin spiegelt sich sowohl die konsequente technologische Ausrichtung des Konzerns mit der damit einhergehenden verstärkten Investition in zukunftsweisende Technologien als auch nunmehr voll zu berücksichtigende planmäßige Abschreibungen auf in Vorjahren abgeschlossene Großprojekte zur neuen Robotergeneration wider. Die Verwaltungsaufwendungen liegen nur leicht über dem Wert des Vorjahres.

Die sonstigen Aufwendungen und Erträge enthalten im Wesentlichen Aufwendungen und Erträge aus Währungsgeschäften mit einem negativen Saldo von 1,8 Mio. € (Vorjahr: positiver Saldo von 3,8 Mio. €).

#### Starker Anstieg des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern

In 2010 gelang KUKA der Turnaround beim Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Diese Entwicklung konnte im Berichtsjahr weiter ausgebaut werden. Das EBIT konnte insbesondere durch das höhere Bruttoergebnis um 47,8 Mio. € auf 72,6 Mio. € verbessert werden. Die EBIT-Marge des KUKA Konzerns konnte in 2011 von Quartal zu Quartal verbessert werden und beträgt für das Geschäftsjahr nunmehr 5,1% (Vorjahr: 2,3%).

Der Anstieg des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern ist auf beide Segmente zurückzuführen. Der Geschäftsbereich Robotics erreichte 2011 ein EBIT in Höhe von 51,0 Mio. € (Vorjahr: 20,8 Mio. €) und damit eine EBIT-Marge von 8,3%. Im 4. Quartal 2011 betrug die EBIT-Marge bereits 9,0% und nähert sich dabei weiter der Zielmarge von 10,0% an. Der Geschäftsbereich Systems entwickelte sich ebenfalls positiv und erwirtschaftete 2011 ein EBIT in Höhe von 33,7 Mio. € (Vorjahr: 20,0 Mio. €). Dem entsprechend betrug die EBIT-Marge dieses Geschäftsbereichs 4,0%. Auch dieser Geschäftsbereich ist damit im Berichtsjahr der Erreichung der Ziel-EBIT-Marge von 5,0% nähergekommen.

Mit 98,7 Mio. € konnte beim EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) verglichen mit dem Vorjahresvergleichswert (47,0 Mio. €) mehr als eine Verdopplung erzielt werden. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum Abschreibungen in Höhe von 26,1 Mio. € (Vorjahr: 22,2 Mio. €) verbucht. Diese entfallen mit 13,5 Mio. € (Vorjahr: 9,6 Mio. €) auf Robotics, mit 9,3 Mio. € (Vorjahr: 9,5 Mio. €) auf Systems sowie mit 3,3 Mio. € (Vorjahr: 3,1 Mio. €) auf den sonstigen Bereich.

Das Finanzergebnis verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 3,9 Mio. € auf -18,2 Mio. €. Hier wirkte sich die zuletzt im November 2010 vorgenommene Neuordnung der Finanzstruktur aus. Die günstigeren Avalkonditionen führen trotz der geschäftsbedingt ausgeweiteten Inanspruchnahme der Avallinien (Anstieg vom 31. Dezember 2010 zum 31. Dezember 2011 um 41,8 Mio. €) zu einer Reduzierung der Avalprovisionen um 1,8 Mio. € gegenüber dem Vorjahr. Weiterhin enthält der Zinsaufwand die Zinsen für die im November 2010 platzierte Unternehmensanleihe in Höhe von 18,7 Mio. € (Vorjahr: 2,3 Mio. €) sowie für die in November 2011 getilgte Wandelschuldverschreibung in Höhe von 4,7 Mio. € (Vorjahr: 5,3 Mio. €). Die Zinserträge belaufen sich auf 9,9 Mio. € (Vorjahr: 9,1 Mio. €) und beinhalten im Wesentlichen Erträge aus Geldanlagen bei Banken, Erträge im Zusammenhang mit dem Finanzierungsleasing und Erträge aus Pensionsfonds. Die rechnungslegungsbedingte Umgliederung von Finanzierungszinsen in das Betriebsergebnis entlastete das Zinsergebnis mit 8,4 Mio. € (Vorjahr: 7,2 Mio. €). Neben dem Zinsergebnis (-17,4 Mio. €) war im Geschäftsjahr auch eine Abschreibung auf eine Beteiligung in Höhe von 0,8 Mio. € im Finanzergebnis zu berücksichtigen.

Der Steueraufwand des KUKA Konzerns betrug 2011 insgesamt 16,1 Mio. € (Vorjahr: 4,1 Mio. €). Dieser resultiert insbesondere aus laufenden Steuerauswendungen in den USA sowie aus dem planmäßigen Abbau von in Vorjahren aktivierten steuerlichen Verlustvorträgen im deutschen Organkreis. Die Steuerquote beträgt 35,0%.

### Turnaround des Ergebnisses nach Steuern

Insgesamt belief sich das Ergebnis nach Steuern 2011 im KUKA Konzern auf 29,9 Mio. € (Vorjahr: -8,6 Mio. €). Damit konnte der Konzern erstmals wieder nach 2008 ein positives Jahresergebnis erzielen. Das Ergebnis je Aktie verbesserte sich entsprechend von -0,28 € (2010) auf 0,89 € (2011). Aufgrund der Kapitalerhöhung in 2010 sowie der in 2011 vorgenommenen Veräußerung der eigenen Anteile hat sich die Anzahl des gewichteten Durchschnitts der im Umlauf befindlichen Aktien von 30,3 Mio. Stück (2010) auf 33,4 Mio. Stück (2011) erhöht.

### KONZERNGEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG (VERKÜRZT)

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Umsatzerlöse	1.286,4	1.266,1	902,1	1.078,6	1.435,6
EBIT	70,4	52,0	-52,6	24,8	72,6
EBITDA	97,3	78,0	-29,5	47,0	98,7
Finanzergebnis	-8,0	-5,0	-11,5	-22,1	-18,2
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-13,6	-16,4	-11,4	-4,1	-16,1
Ergebnis nach Steuern	117,9	30,6	-75,8	-8,6	29,9

### FINANZLAGE

#### Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Im KUKA Konzern wird das Finanzmanagement zentral durch die KUKA AG sichergestellt. Hier werden wesentliche Teile der Finanzvolumina der Konzerngesellschaften gebündelt und gesteuert. Grundlage für die Wahrnehmung dieser Aufgaben ist ein einheitliches Berichts- und Meldesystem, in dem die konzernweiten Kredit-, Liquiditäts-, Zins- und Währungsrisiken erfasst und im Wesentlichen gesichert werden. Dabei werden marktgängige derivative Finanzinstrumente ausschließlich grundgeschäftsbezogen bzw. auf Basis erwarteter Geschäfte eingesetzt. KUKA hat für alle Konzerngesellschaften einheitliche Richtlinien für die Handhabung von Risiken im Finanzbereich erlassen. Diese Richtlinien wurden auch im Geschäftsjahr fortlaufend auf ihre Aktualität überprüft und optimiert.

#### Konzernfinanzierung und Liquiditätssicherung

Die Finanzierungspolitik verfolgt das Ziel, jederzeit über ausreichend Liquiditäts- und Avalreserven zu verfügen, um den operativen sowie strategischen Finanzbedarf der Konzerngesellschaften sicherstellen zu können. Die Liquiditätssicherung erfolgt auf der Grundlage einer mehrjährigen Finanzplanung und einer monatlich rollierenden Liquiditätsplanung, die jeweils alle konsolidierten Konzernunternehmen einbezieht. Im Zuge des Projektgeschäfts, insbesondere im Bereich Systems, sind für die operative Geschäftstätigkeit Avallinien wesentlicher Finanzierungsbestandteil.

Die Einzahlungen aus der operativen Geschäftstätigkeit der Konzerngesellschaften stellen die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns dar. Im Rahmen vorhandener Cash-Management-Systeme werden die Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzerngesellschaften genutzt, um den Finanzbedarf anderer Konzerngesellschaften zu decken. Der zentrale konzerninterne Finanzausgleich verringert das benötigte Fremdfinanzierungsvolumen mit positivem Einfluss auf das Zinsergebnis. Die Deckung des Finanzbedarfs des KUKA Konzerns wird im Wesentlichen durch den bestehenden Konsortialkreditvertrag und durch die im November 2010 begebene Anleihe sichergestellt (weiterführende Erläuterungen siehe Konzernanhang / Erläuterung 26).

#### Finanzierungsstruktur seit 2010

Das Vorjahr war von der Neuordnung der Finanzierungsstruktur des KUKA Konzerns geprägt. Im März 2010 wurde der seit 2007 bestehende Konsortialkreditvertrag mit einem Volumen von 336,0 Mio. € (davon 146,0 Mio. € Barkreditlinie und 190,0 Mio. € Avallinie) verlängert. Im November 2010 wurde die Finanzierungsstruktur neu ausgerichtet: Ein neuer Konsortialkreditvertrag über 200,0 Mio. € wurde mit einem Bankenkonsortium abgeschlossen und die Unternehmensanleihe mit einem Volumen von 202,0 Mio. € wurde erfolgreich am Kapitalmarkt platziert. Aus den Erlösen der Anleihe wurde ein Betrag von 69,0 Mio. € separiert und für die Rückzahlung der Wandelanleihe im November 2011 verwendet.

Im Zuge der Begebung der Anleihe wurde die KUKA AG im November 2010 erstmalig von der Ratingagentur Standard & Poor's mit B (stabil) und von Moody's mit B2 (stabil) bewertet. Die Anleihe selbst besitzt ein Rating von Standard & Poor's mit B- und von Moody's mit B3. Das Rating besteht seit November 2010 unverändert fort.

Der neue Konsortialkreditvertrag umfasst ein Volumen in Höhe von 200,0 Mio. €, davon 50,0 Mio. € Barkreditlinie und 150,0 Mio. € Avallinie, und hat eine Laufzeit bis März 2014.

### Ausbau zugesagter Avallinien

Neben den im Konsortialkreditvertrag gewährten Avallinien konnten im Geschäftsjahr durch bilaterale Verträge mit verschiedenen Kautionsversicherungsgesellschaften weitere Avallinien zur Unterstützung des operativen Geschäfts geschlossen werden. Zum 31. Dezember 2011 bestehen mit Kautionsversicherungsgesellschaften Avallinien über 52,0 Mio. € (Vorjahr: 10,0 Mio. €), die zu 36,3 Mio. € (Vorjahr: 5,6 Mio. €) in Anspruch genommen wurden.

Unterstützt von der besseren Finanzlage des Konzerns konnte das Finanzmanagement der KUKA AG zusätzlich zur Erweiterung der externen Avallinien durch intensive Verhandlungen mit Kunden Bankavale durch Konzernavale ersetzen. Bei diesen Avalen steht die KUKA AG als Garant hinter dem Aval.

Insgesamt bestanden zum 31. Dezember 2011 externe Avallinien über 202,0 Mio. € (Vorjahr: 160,0 Mio. €). Diese wurden zu 81,7% (Vorjahr: 77,0%) beansprucht.

### Zweites ABS-Programm abgeschlossen

Das Finanzmanagement der KUKA AG wirkt auch in anderen Bereichen unterstützend auf die Finanzstruktur des KUKA Konzerns. So konnte beispielsweise im Juni 2011 das bestehende ABS-Programm um ein zweites Programm in gleicher Größenordnung ergänzt werden. Insgesamt beträgt das maximale Volumen nunmehr 50,0 Mio. € (weitere Details vergleiche Anhang 26 / ABS-Programm).

Aus Sicht des Vorstandes ist die Finanzierung des KUKA Konzerns durch die getroffenen Maßnahmen angemessen und langfristig gewährleistet.

### KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG (VERKÜRZT)

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Cash Earnings	81,2	69,4	-43,7	23,4	65,9
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	62,3	-61,2	4,8	-24,8	36,4
Cashflow aus Investitionstätigkeit	161,3	-105,7	-27,0	-12,5	-29,9
Free Cashflow	223,6	-166,9	-22,2	-37,3	6,5

### Cash Earnings nochmals deutlich verbessert

Die Cash Earnings, die sich aus dem Ergebnis nach Steuern korrigiert um nicht zahlungswirksame Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sowie sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge zusammensetzen, konnten nochmals deutlich verbessert werden. Im Geschäftsjahr 2009 lagen sie noch bei -43,7 Mio. € – in 2010 bereits bei 23,4 Mio. € und liegen nunmehr bei erfreulichen 65,9 Mio. €. Dies ist insbesondere auf die kontinuierliche Verbesserung des Ergebnisses nach Steuern von -75,8 Mio. € in 2009 auf -8,6 Mio. € in 2010 auf nunmehr 29,9 Mio. € im Jahr 2011 zurückzuführen.

Im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit spiegelt sich die positive Geschäftsentwicklung wider. Das Trade Working Capital stellt sich zum Berichtsjahresende wie folgt dar:

### TRADE WORKING CAPITAL

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Vorräte	150,0	151,5	103,8	158,0	195,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Fertigungsaufträgen	271,9	331,5	238,5	291,8	339,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Fertigungsaufträgen	221,3	203,7	127,9	188,2	260,6
<b>Trade Working Capital</b>	<b>200,6</b>	<b>279,3</b>	<b>214,4</b>	<b>261,6</b>	<b>274,6</b>

Der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Fertigungsaufträgen (+48,0 Mio. €) und der Vorräte (+37,4 Mio. €) wurde im Wesentlichen durch einen Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der Fertigungsaufträge (+72,4 Mio. €) gegenfinanziert. Insgesamt hat sich das Trade Working Capital gegenüber dem Vorjahr um 13,0 Mio. € auf 274,6 Mio. € erhöht.

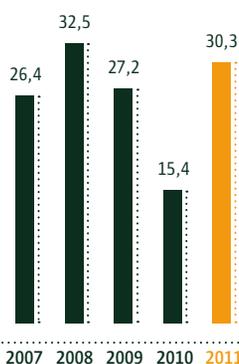
Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit des KUKA Konzerns stieg zum Bilanzstichtag auf 36,4 Mio. € (Vorjahr: -24,8 Mio. €).

### Trotz verstärkter Investitionen positiver Free Cashflow

Im Geschäftsjahr wurden Investitionen in Höhe von 30,3 Mio. € (Vorjahr: 15,4 Mio. €) vorgenommen. Hier zeigt sich die verstärkte Investition in den Bereich Forschung und Entwicklung mit dem einhergehenden Anstieg des Anteils der immateriellen Vermögenswerte an den Investitionen; dieser liegt nunmehr bei 41,9% (Vorjahr: 31,2%). Für eigene Entwicklungsleistungen wurde, vor allem im Segment Robotics, im Berichtsjahr ein Betrag von 8,2 Mio. € (Vorjahr: 2,0 Mio. €) aktiviert. Entwicklungsschwerpunkte waren dabei der Leichtbauroboter und die Abrundung der neuen Robotergeneration QUANTEC (siehe Abschnitt „Forschung und Entwicklung“).

#### INVESTITIONEN KUKA KONZERN

in Mio. €

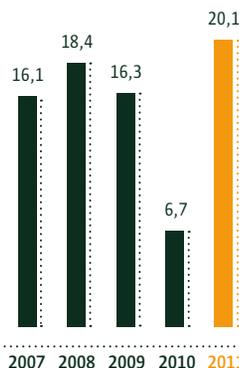


Die Investitionen in Sachanlagen betragen im Berichtsjahr 17,6 Mio. € (Vorjahr: 10,6 Mio. €) und entfielen überwiegend auf Technische Anlagen und Maschinen (5,0 Mio. €, Vorjahr: 3,9 Mio. €) sowie auf Andere Anlagen / Betriebs- und Geschäftsausstattung (8,8 Mio. €, Vorjahr: 4,9 Mio. €).

Nach Geschäftsbereichen teilten sich die Investitionen 2011 folgendermaßen auf: Im Geschäftsbereich Robotics betrug der entsprechende Wert 20,1 Mio. € (Vorjahr: 6,7 Mio. €). Neben den oben beschriebenen aktivierten Entwicklungsleistungen wurde überwiegend in technische Anlagen und Maschinen, wie z. B. eine Montagezelle für die Zentralhand des QUANTEC Roboters, investiert. Im Geschäftsbereich Systems waren Zugänge von 8,2 Mio. € (Vorjahr: 7,5 Mio. €) zu verzeichnen. Hier handelt es sich im Wesentlichen um technische Anlagen, wie z. B. Gravier- und Reibschweißmaschinen oder CNC-Maschinen, sowie um Betriebs- und Geschäftsausstattung. Die Investitionen der KUKA AG / Sonstige betragen 2,0 Mio. € (Vorjahr: 1,2 Mio. €) und betrafen u. a. Erweiterungen von Soft- und Hardwarekomponenten.

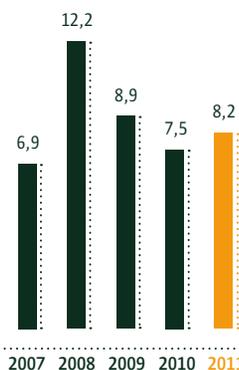
#### INVESTITIONEN KUKA ROBOTICS

in Mio. €



#### INVESTITIONEN KUKA SYSTEMS

in Mio. €



Durch den Anstieg des Investitionsvolumens beträgt der Cashflow aus Investitionstätigkeit nunmehr -29,9 Mio. € (Vorjahr: -12,5 Mio. €).

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit ergab zusammen mit dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit einen Free Cashflow in Höhe von 6,5 Mio. € (Vorjahr: -37,3 Mio. €). Damit konnte der KUKA Konzern erstmals seit 2007 wieder einen positiven Free Cashflow erzielen.

### Frei verfügbare liquide Mittel deutlich erhöht

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit 2011 ist im Wesentlichen durch zwei Aspekte geprägt: Zum einen führte die Rückzahlung der Wandelschuldverschreibung in Höhe von 69,0 Mio. € zu einem Mittelabfluss; zum anderen flossen der KUKA durch den Verkauf der eigenen Anteile im Mai Mittel in Höhe von 23,7 Mio. € zu.

Im Vorjahr sind Zuflüsse aus der im Juni 2010 durchgeführten Kapitalerhöhung (42,8 Mio. €) sowie aus der Begebung der Anleihe im November 2010 (198,2 Mio. €) enthalten. Diese Mittel wurden unter anderem zur Rückführung der Bankverbindlichkeiten um 63,9 Mio. € verwendet. Daneben wurden Zahlungsmittel in Höhe von 69,0 Mio. € auf einem Treuhandkonto für die Rückzahlung der Wandelschuldverschreibung hinterlegt, waren also für die KUKA nicht frei verfügbar.

Zum 31. Dezember 2011 verfügte der KUKA Konzern über frei verfügbare liquide Mittel in Höhe von 168,8 Mio. €. Dies ist gegenüber den frei verfügbaren liquiden Mitteln zum Bilanzstichtag des Vorjahres eine Zunahme um 34,4 Mio. €.

Die Nettoverschuldung des KUKA Konzerns, d. h. die flüssigen Mittel abzüglich der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten, betrug am 31. Dezember 2011 -32,6 Mio. € – eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahresstichtag (31. Dezember 2010: -60,3 Mio. €) um 27,7 Mio. €. Dabei hat sich die Finanzierungsstruktur des Konzerns weiter verbessert – der Anteil der kurzfristigen Finanzschulden (7,4 Mio. €) an den gesamten Finanzschulden (201,4 Mio. €) beträgt nunmehr lediglich 3,7% (Vorjahr: 26,9%).

### VERMÖGENSLAGE

#### Bilanzsumme geschäftsbedingt angestiegen

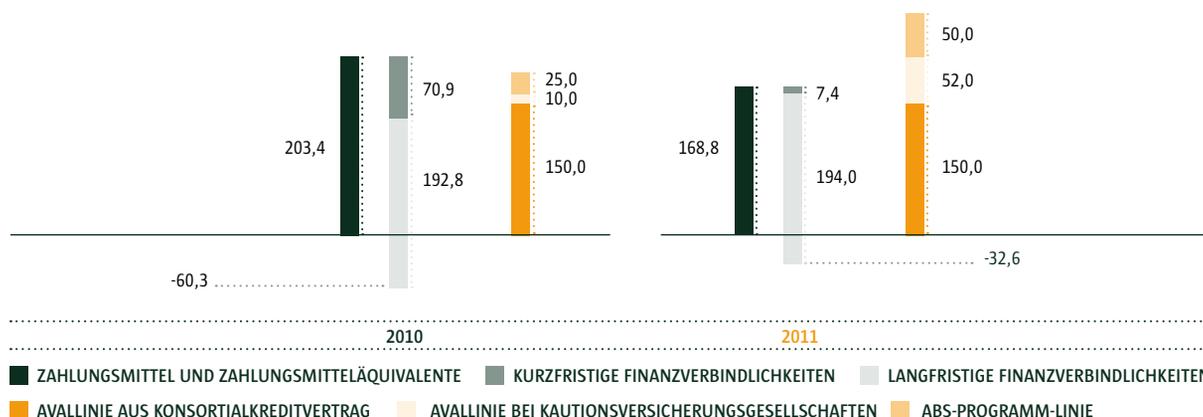
Auf der Aktivseite sind die langfristigen Vermögenswerte gegenüber dem Vorjahresstichtag mit 297,0 Mio. € (Vorjahr: 296,6 Mio. €) quasi unverändert geblieben. Aufgrund der verstärkten Investitionstätigkeit stieg das Anlagevermögen um 3,3 Mio. €, während sich die Forderungen aus Finanzleasing aus der seinerzeitigen Übernahme der Finanzierung von KTPO und die Ertragssteuerforderungen aufgrund planmäßiger Zahlungseingänge um 2,1 Mio. € bzw. 1,4 Mio. € reduzierten. Bei den aktiven latenten Steuern wurden aufgrund positiver steuerlicher Ergebnisse, insbesondere im deutschen Organkreis, die latenten Steuern auf Verlustvorträge verbraucht. Gegenläufig mussten im KUKA Konzern aktive latente Steuern aus Bewertungsunterschieden gebildet werden, sodass sich die Gesamtsumme der aktiven latenten Steuern mit 35,0 Mio. € auf Vorjahresniveau (34,5 Mio. €) bewegt.

### VERMÖGENSLAGE

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Bilanzsumme	888,2	865,5	726,2	984,7	1.078,0
Eigenkapital	233,5	213,5	160,8	198,1	252,4
in % der Bilanzsumme	26,3	24,7	22,1	20,1	23,4
Nettoliquidität / -verschuldung	163,6	-53,6	-48,5	-60,3	-32,6

### KONZERN-NETTOVERSCHULDUNG

in Mio. €



Die kurzfristigen Vermögenswerte verzeichneten einen deutlichen Anstieg der Forderungen aus Fertigungsaufträgen und der Vorräte. Näheres hierzu findet sich in den Ausführungen zur Finanzlage. Der Anstieg der sonstigen Vermögenswerte und Rechnungsabgrenzungen resultiert insbesondere aus höheren Umsatzsteuerforderungen und vorausbezahlten Importsteuern im Zusammenhang mit größeren Projekten im Ausland. Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten beläuft sich zum Stichtag auf 168,8 Mio. €. Insgesamt betragen die kurzfristigen Vermögenswerte zum Bilanzstichtag 781,0 Mio. €, eine Zunahme gegenüber dem Vorjahresstichtag um 92,9 Mio. €.

Die Geschäftsentwicklung zeigt sich auch in der Bilanzsumme des KUKA Konzerns – diese stieg um 93,3 Mio. € bzw. 9,5 % von 984,7 Mio. € per 31. Dezember 2010 auf 1.078,0 Mio. € per 31. Dezember 2011.

#### **Eigenkapital deutlich angestiegen**

Insbesondere das positive Jahresergebnis in Höhe von 29,9 Mio. € (Vorjahr: -8,6 Mio. €) sowie der Mittelzufluss aus dem Verkauf der eigenen Anteile in Höhe von 23,7 Mio. € haben sich positiv auf das Eigenkapital ausgewirkt. Wechselkurseffekte trugen ebenfalls mit 2,8 Mio. € zum Anstieg des Eigenkapitals bei. Dem standen versicherungsmathematische Effekte aus der Bilanzierung von Pensionen mit 1,5 Mio. € gegenüber. Insgesamt stieg das Eigenkapital per 31. Dezember 2011 um 54,3 Mio. € auf 252,4 Mio. €. Dementsprechend erhöhte sich die Eigenkapitalquote, d. h. das Verhältnis von Eigenkapital zur Bilanzsumme, zum Bilanzstichtag um 3,3 Prozentpunkte von 20,1 % auf 23,4 %.

Die langfristigen Finanzschulden bewegen sich mit 194,0 Mio. € zum Bilanzstichtag auf Vorjahresniveau und resultieren hauptsächlich aus der Unternehmensanleihe. Unter den kurzfristigen Finanzschulden war im Vorjahr die Wandelschuldverschreibung ausgewiesen. Im Berichtsjahr betrifft der Posten überwiegend die Inanspruchnahmen von Barlinien bei zwei ausländischen Tochtergesellschaften.

Im Zuge der Ausweitung der Geschäftstätigkeit sowie durch die Verbesserung des Zahlungsverhaltens der Kunden sind sowohl die erhaltenen Anzahlungen (Zunahme um 18,1 Mio. € auf 67,1 Mio. €) als auch die Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen (Zunahme um 53,8 Mio. € auf 93,4 Mio. €) angestiegen. In den übrigen Verbindlichkeiten zeigt sich ebenfalls die erfreuliche Auftragslage – hier sind insbesondere Personalverbindlichkeiten, z. B. Verbindlichkeiten für Gleitzeit- und Urlaubsansprüche, sowie variable Vergütungsanteile deutlich über dem Vorjahreswert. Insgesamt betragen die kurzfristigen Schulden am Jahresende 2011 527,9 Mio. € (Vorjahr: 491,7 Mio. €).

#### **Working Capital und Capital Employed**

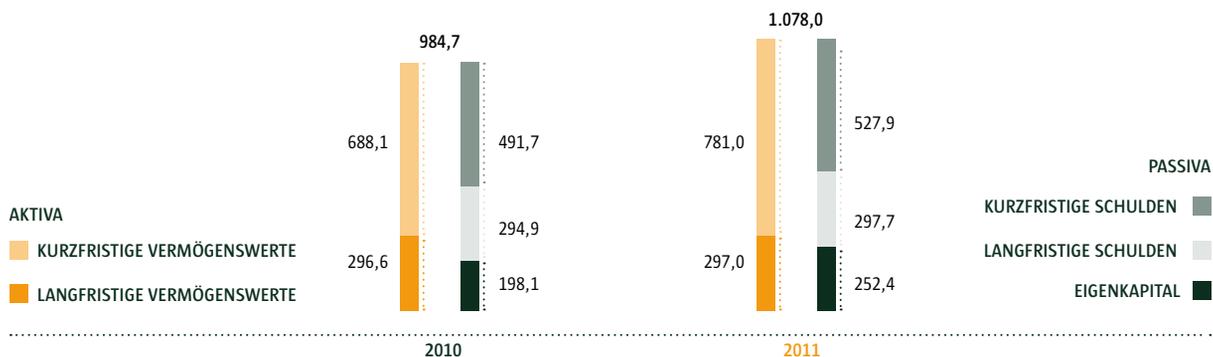
Das Working Capital erhöhte sich im Berichtsjahr infolge des steigenden Geschäftsvolumens um 14,2 Mio. € auf 98,9 Mio. €.

Eine wichtige Kennzahl ist im KUKA Konzern die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Return on Capital Employed / ROCE). Das eingesetzte Kapital wird dabei als Durchschnitt des Capital Employed zu Beginn und zum Ende eines Geschäftsjahres berechnet. Im Durchschnitt der Jahre 2010 und 2011 betrug das Capital Employed des KUKA Konzerns 312,5 Mio. € bzw. 332,9 Mio. €, ist also leicht angestiegen. Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals war angesichts eines EBIT von 72,6 Mio. € erneut positiv und betrug 21,8 % (Vorjahr: 7,9 %).

Der Geschäftsbereich Robotics erwirtschaftete dabei mit einem durchschnittlich eingesetzten Kapital von 133,2 Mio. € (Vorjahr: 129,1 Mio. €) eine Verzinsung (ROCE) von 38,3 % (Vorjahr: 16,1 %). Für den Geschäftsbereich Systems ergab sich bei einem durchschnittlich eingesetzten Kapital von 209,6 Mio. € (Vorjahr: 192,4 Mio. €) eine Verzinsung von 16,1 % (Vorjahr: 10,4 %).

## KONZERN-VERMÖGENS- UND -FINANZSTRUKTUR

in Mio. €



## ERLÄUTERUNGEN ZUM JAHRESABSCHLUSS DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT

Die KUKA Aktiengesellschaft nimmt im Konzern die Rolle als Managementholding mit zentralen Leitungsfunktionen wie Rechnungswesen und Controlling, Finanzen, Personal, Recht und Finanzkommunikation wahr. Ihre wirtschaftliche Lage wird im Wesentlichen von den Aktivitäten der Tochtergesellschaften bestimmt. Die Führungsgesellschaften der Geschäftsbereiche Robotics und Systems, KUKA Roboter GmbH und KUKA Systems GmbH, sind ihr direkt zugeordnet.

Die KUKA AG stellt ihren Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktiengesetzbuches (AktG) auf. Im Vorjahr wurden erstmalig die Vorschriften des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) angewendet.

Der Abschluss der KUKA AG wird im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht und steht auf unserer Internetseite [www.kuka.com](http://www.kuka.com) zur Verfügung.

## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT (HGB)

in Mio. €	2010	2011
Andere aktivierte Eigenleistungen	0,0	0,5
Sonstige betriebliche Erträge	30,2	40,0
Personalaufwand	-17,4	-18,5
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-3,0	-3,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-47,7	-36,8
Beteiligungsergebnis	46,6	34,2
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	16,3	23,4
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-33,7	-26,2
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>-8,7</b>	<b>13,4</b>
Außerordentliches Ergebnis	-1,0	0,0
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	6,0	1,2
<b>Jahresüberschuss (Vorjahr Jahresfehlbetrag)</b>	<b>-3,7</b>	<b>14,6</b>
Verlustvortrag aus dem Vorjahr	-72,0	-75,7
<b>Bilanzverlust</b>	<b>-75,7</b>	<b>-61,1</b>

## BILANZ DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT (HGB)

<b>AKTIVA</b>	2010	2011
in Mio. €		
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	2,6	2,3
Sachanlagen	15,8	15,5
Finanzanlagen	174,3	174,3
	<b>192,7</b>	<b>192,1</b>
<b>Umlaufvermögen</b>		
Vorräte	0,0	0,1
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	171,8	171,5
Sonstige Vermögensgegenstände	11,3	13,1
	<b>183,1</b>	<b>184,7</b>
<b>Flüssige Mittel</b>	<b>163,2</b>	<b>130,1</b>
	<b>346,3</b>	<b>314,8</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>
	<b>540,5</b>	<b>508,6</b>
<b>PASSIVA</b>		
in Mio. €	2010	2011
<b>Eigenkapital</b>		
Gezeichnetes Kapital	88,2	88,2
Nennbetrag eigener Anteile	-3,5	0,0
	<b>84,7</b>	<b>88,2</b>
<b>Kapitalrücklage</b>	<b>73,0</b>	<b>73,0</b>
<b>Andere Gewinnrücklagen</b>	<b>3,5</b>	<b>24,4</b>
<b>Bilanzverlust</b>	<b>-75,7</b>	<b>-61,1</b>
	<b>85,5</b>	<b>124,5</b>
<b>Rückstellungen</b>		
Rückstellungen für Pensionen	12,5	11,9
Steuerrückstellungen	1,5	0,0
Sonstige Rückstellungen	29,4	19,4
	<b>43,4</b>	<b>31,3</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Anleihen	202,0	202,0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	2,2	2,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6,1	2,5
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	194,8	137,6
Verbindlichkeiten gegenüber Unterstützungseinrichtungen	2,4	2,5
Sonstige Verbindlichkeiten	4,1	5,8
	<b>411,6</b>	<b>352,8</b>
	<b>540,5</b>	<b>508,6</b>

## ERTRAGSLAGE DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT

Die Ertragslage der KUKA Aktiengesellschaft wird wesentlich von den Ergebnissen der Tochtergesellschaften und ihrer Finanzierungsfunktion bestimmt. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit stieg um 22,1 Mio. € auf 13,4 Mio. € (Vorjahr: -8,7 Mio. €).

Im Geschäftsjahr wurden durch die KUKA Aktiengesellschaft die Tätigkeiten der KUKA Dienstleistungs-GmbH, wie beispielsweise das Facility Management, übernommen. Dadurch erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Erträge sowie gegenläufig der Personalaufwand. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen konnten um 10,9 Mio. € auf 36,8 Mio. € reduziert werden. Der Vorjahreswert ist insbesondere mit Kosten im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung, der Konsortialfinanzierung sowie sonstigen Beratungskosten belastet.

Das Beteiligungsergebnis beträgt 34,2 Mio. € und liegt unter dem Vorjahreswert von 46,6 Mio. €. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass im Vorjahreswert eine Ausschüttung der amerikanischen Tochtergesellschaft über 30,2 Mio. € enthalten ist. Der Saldo aus Erträgen aus Gewinnabführungen und Aufwendungen aus Verlustübernahmen hat sich von 16,4 Mio. € auf 34,2 Mio. € deutlich erhöht.

In der Verbesserung des Zinsergebnisses um 14,6 Mio. € auf -2,8 Mio. € wirkt sich zum einen die Neuordnung der Finanzstruktur im November 2010 mit daraus resultierenden niedrigeren Zinsaufwendungen aus. Andererseits ergibt sich ein höheres Zinsergebnis mit verbundenen Unternehmen.

Einschließlich eines Steuerertrags in Höhe von 1,2 Mio. €, der im Wesentlichen aus den Steuerumlagen der Organgesellschaften entstand, betrug das Jahresergebnis der KUKA Aktiengesellschaft 14,6 Mio. € (Vorjahr: -3,7 Mio. €).

### FINANZLAGE DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT

Eine der wesentlichen Aufgaben der KUKA Aktiengesellschaft ist die Bereitstellung von Finanzmitteln und Avalen für die laufende Geschäftstätigkeit ihrer Tochtergesellschaften. Zur externen Finanzierung hat die KUKA Aktiengesellschaft im November 2010 eine Unternehmensanleihe am Kapitalmarkt platziert, die unter dem Bilanzposten Anleihe ausgewiesen wird. In 2006 wurde über die Tochtergesellschaft KUKA Finance B.V., Niederlande, eine Wandelschuldverschreibung über 69,0 Mio. € begeben. Diese wurde im November 2011 planmäßig zurückbezahlt. Daneben hat die KUKA Aktiengesellschaft im November 2010 mit einem Bankenkonsortium einen Konsortialkreditvertrag abgeschlossen (für weitere Details vergleiche Finanzlage KUKA Konzern sowie Anhang (26)).

Die Finanzierungsfunktion der KUKA AG spiegelt sich in den Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen wider. Diese resultieren im Wesentlichen aus den Cash-Pooling-Konten mit Tochtergesellschaften sowie aus den zur Verfügung gestellten Darlehen. Per saldo ergibt sich hier eine Forderung von 33,9 Mio. € (Vorjahr: Verbindlichkeit in Höhe von 23,0 Mio. €). Diese Veränderung im Liquiditätsbedarf der Tochtergesellschaften resultiert im Wesentlichen aus dem Aufbau des Working Capitals der am Cash-Pooling beteiligten Tochtergesellschaften sowie aus den Ergebnisabführungen des Geschäftsjahres. Insgesamt reduzierten sich dadurch die flüssigen Mittel der KUKA AG von 163,2 Mio. € auf 130,1 Mio. €.

Die Finanzverbindlichkeiten der KUKA AG betragen damit 204,4 Mio. € (Vorjahr: 204,2 Mio. €).

### VERMÖGENSLAGE DER KUKA AKTIENGESELLSCHAFT

Die Vermögenslage der KUKA AG ist geprägt durch das Management der Beteiligungen und durch die Wahrnehmung der Leitungsfunktionen für die Gesellschaften des Konzerns. Bezüglich der Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen verweisen wir auf die Ausführungen zur Finanzlage der KUKA Aktiengesellschaft.

Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen, vor allem für Betriebs- und Geschäftsausstattung, in Höhe von 2,2 Mio. € standen Abschreibungen in Höhe von 3,2 Mio. € gegenüber. Unter den Finanzanlagen werden die direkten Beteiligungen der KUKA AG an ihren Tochtergesellschaften ausgewiesen.

In der Veränderung des Eigenkapitals spiegelt sich neben dem Ergebnis des Geschäftsjahrs auch der Verkauf der eigenen Anteile

im Mai 2011 wider (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Finanzlage des KUKA Konzerns auf Seite 66). Die Eigenkapitalquote der KUKA AG belief sich zum 31. Dezember 2011 auf 24,5% (Vorjahr: 15,8%).

Die Bilanzsumme der KUKA AG sank als Saldo dieser Effekte gegenüber dem Vorjahresstichtag um 31,9 Mio. € auf 508,6 Mio. €.

### NACHTRAGSBERICHT

Seit dem Beginn des neuen Geschäftsjahres bis zum Datum dieses Lageberichts haben sich keine berichtspflichtigen Ereignisse mit Auswirkung auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage ergeben.

Daneben verweisen wir auf die am 31. Januar 2012 veröffentlichte Ad-hoc-Mitteilung:

„Herr Stephan Schulak, Mitglied des Vorstands der KUKA Aktiengesellschaft (CFO), hat heute dem Aufsichtsratsvorsitzenden Herrn Bernd Minning mitgeteilt, dass er für eine weitere Amtszeit über den 30. September 2012 hinaus nicht zur Verfügung steht. Herr Schulak wird sein Amt bis zum 30. September 2012 weiter ausüben.“

Die KUKA Aktiengesellschaft wird zu gegebener Zeit über die Nachfolge von Herrn Schulak berichten.“

### FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

#### F&E-AUFWAND WEITER ERHÖHT

Zum Ausbau seiner technologischen Position hat der KUKA Konzern im Berichtsjahr weiter in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Anwendungen vor allem im Geschäftsbereich Robotics investiert. Dadurch stiegen die Aufwendungen insgesamt von 29,5 Mio. € (2010) auf 37,7 Mio. € (2011). Die Forschungs- und Entwicklungsquote, d. h. die F&E-Aufwendungen im Verhältnis zu den Umsatzerlösen, blieb infolge des stark angestiegenen Geschäftsvolumens im KUKA Konzern dennoch bei 2,6% (Vorjahr: 2,7%). Die Aktivierungsquote, d. h. der Anteil der aktivierten F&E-Leistungen, lag 2011 bei 20% (Vorjahr: 6,6%).

Der ganz überwiegende Teil der Forschungs- und Entwicklungsleistungen des KUKA Konzerns wird im Produktgeschäft des Geschäftsbereichs Robotics erbracht. Im Berichtsjahr waren dies 35,4 Mio. € bzw. 93,9% des Gesamtaufwands (Vorjahr: 28,2 Mio. € bzw. 95,6%). Auch hier ging die F&E-Quote aufgrund des stark gestiegenen Umsatzvolumens von 6,8% (2010) auf 6,2% (2011) zurück. Der Geschäftsbereich hat zusätzlich Entwicklungsleistungen in Höhe von 2,1 Mio. € für den Geschäftsbereich Systems und andere Gesellschaften erbracht. Im Projektgeschäft dieses Geschäftsbereichs werden Entwicklungsprojekte nahezu ausschließlich im Kundenauftrag durchgeführt.

#### KONZERN-FORSCHUNGS- UND -ENTWICKLUNGS-AUFWAND

	2007	2008	2009	2010	2011
Gesamtaufwand in Mio. €	30,8	33,7	35,6	29,5	37,7
davon KUKA Robotics in Mio. €	28,3	31,0	33,1	28,2	35,4
Anteil KUKA Robotics in %	91,9	92,0	93,0	95,6	93,9
F&E-Quote KUKA Robotics in % vom Umsatz	6,9	6,5	10,1	6,8	6,2

#### GESCHÄFTSBEREICH ROBOTICS

Zum Jahresende 2011 waren insgesamt 258 Mitarbeiter (Vorjahr: 212) in der Forschung und Entwicklung des Geschäftsbereichs Robotics beschäftigt. Dies ist im Berichtsjahr ein Zuwachs um 46 Personen bzw. 22% und damit deutlich stärker als die allgemeine Personalentwicklung im KUKA Konzern. Diese Mitarbeiter arbeiten je zur Hälfte in der Software- und Hardwareentwicklung sowie in der mechanischen Konstruktion und Mechatronik. Der überwiegende Teil hält einen Universitätsabschluss. Im Berichtsjahr wurden aus dem Geschäftsbereich Robotics 79 Patente (Vorjahr: 137) angemeldet und 90 Patente (Vorjahr: 98) erteilt.

#### Neue Robotergeneration QUANTEC nunmehr komplett

Bereits auf der Automatica 2010 in München wurde die neue Generation der KUKA Industrieroboter QUANTEC vorgestellt. Diese zeichnet sich durch ein geringes Volumen, ein geringes Eigengewicht und eine hohe Dynamik aus. Damit wird wertvolle Produktionsfläche eingespart, der Energieverbrauch gesenkt und Taktzeiten verkürzt. Mit der Vorstellung der QUANTEC Foundry-Varianten auf der internationalen Gießerei-Fachmesse GIFA 2011 in Düsseldorf sowie der QUANTEC Palettier-Roboter auf der International Robot Exhibition IREX 2011 in Tokio ist die QUANTEC-Serie im Berichtsjahr nunmehr komplett.

Die Foundry-Varianten verfügen über eine tauchfähige und hitzebeständige Zentralhand, die für die enormen Belastungen in einer Gießerei wie Hitze, Sand, Strahlwasser sowie eine permanent hohe Luftfeuchtigkeit ausgelegt ist. Gießerei-Roboter werden zum Beispiel für den Transport schwerer Werkstücke zwischen Maschinen und Pressen oder beim Schmieden und Abgraten eingesetzt.

Der QUANTEC Palettier-Roboter ist in drei Traglastklassen von 120 kg bis 240 kg verfügbar. Er zeichnet sich durch eine Hohlwellenkonstruktion aus, sodass Schlauchpakete innenliegend und damit geschützt verlegt werden können. Dies erleichtert die Offline-Programmierung und verlängert die Lebensdauer der Schlauchpakete. Mit ihrer hohen Dynamik sind die neuen QUANTEC Palettierer optimal für den Einsatz in der Nahrungsmittelindustrie und in der Logistikbranche geeignet.

#### Industrieroboter als Bearbeitungsmaschine

Aufgrund seiner großen Flexibilität kann der Industrieroboter nicht nur zur Handhabung und zum Schweißen, sondern auch zur Bearbeitung von Werkstücken eingesetzt werden. Die Programmierung solcher Bearbeitungsprozesse erfolgt üblicherweise in CAD/CAM-Systemen. Die bestehenden CNC-Programme konnten bislang nicht direkt durch die Robotersteuerung interpretiert werden, sondern mussten in die Roboter-Programmiersprache übersetzt werden. Mit dem neuen Produkt KUKA.CNC, das auf der Werkzeugmaschinenmesse EMO 2011 in Hannover vorgestellt wurde, ist ein CNC-Kern direkt in die Robotersteuerung integriert, mit dem CNC-Programme direkt und ohne Umweg interpretiert werden können. Die Übersetzung in die Robotersprache und die damit verbundenen Informationsverluste entfallen. Hierdurch werden die sich ergänzenden Vorteile eines Industrieroboters (großer Arbeitsbereich, sechsachsige Bearbeitung, geringe Investition) mit den Vorteilen einer klassischen CNC-Steuerung (CNC-Programmierung, Werkzeugradiuskompensation, komfortable Werkzeugverwaltung und CNC-Benutzungsoberfläche) kombiniert. Damit erweitert sich das Anwendungsspektrum eines Industrieroboters zum Beispiel auf das Fräsen und Polieren von Formteilen oder das Beschichten, Besäumen und Beschneiden sowie das Laser-, Plasma- und Wasserstrahlschneiden komplexer Bauteile.

### Einfach integriert: KUKA Roboter in der Werkzeugmaschinenwelt

Ebenfalls auf der Werkzeugmaschinenmesse EMO 2011 in Hannover wurde gemeinsam mit Siemens Drive Technologies eine weitere Integration von KUKA Industrierobotern in die Werkzeugmaschinenwelt vorgestellt. Das Produkt mxAutomation ermöglicht die Bedienung und Programmierung des Roboters innerhalb der Sinumerik Werkzeugmaschinensteuerung von Siemens. Damit hat der Maschinenbediener einen einheitlichen Zugang sowohl zur Werkzeugmaschine als auch zum Roboter. Es sind keine speziellen Kenntnisse der Roboterprogrammierung erforderlich. Durch diese Integration arbeiten beide Maschinen optimal zusammen: Der Roboter übernimmt das Be- und Entladen sowie die Positionierung des Werkstücks und die Werkzeugmaschine führt die eigentliche Bearbeitung durch.

### KUKA LABORATORIES (ADVANCED ROBOTICS)

Schwerpunkt der Forschungs- und Entwicklungsprojekte der KUKA Laboratories (Labs) ist die Entwicklung von sensitiven Assistenzrobotern, die in der Produktion und im Dienstleistungsbereich, z. B. im Bereich Healthcare und Medizintechnik, eingesetzt werden können.

### Antriebstechnik Servicerobotik

Aufbauend auf der Steuerungsarchitektur der KR C4 wurde eine neue Antriebs- und Sensortechnik entwickelt, die für die nächste Generation der KUKA Serviceroboter eingesetzt wird. Damit erweitert KUKA die Kernkompetenz auf die Eigenentwicklung von Antriebs- und Leistungselektronik und schafft damit die Voraussetzung, neue Technologien auf dem Gebiet der hochintegrierten Robotik auf Basis des eigenen Know-hows umzusetzen.

### Autonome Navigation

Auf dem Gebiet der autonomen Navigation für mobile Roboter wurden die Algorithmen erweitert. Die Algorithmen können ohne künstliche Markierungen in großflächigen Produktionsumgebungen eingesetzt werden. Änderungen der Umgebung, wie sie in einer flexiblen Produktion erforderlich sind, werden im Sinne eines Life Long Learnings vom KUKA Navigationssystem selbstständig erkannt. Darüber hinaus wurde die Autonome Wegeplanung erweitert. Diese ermöglicht energieoptimales Fahren auf virtuellen Fahrbahnen.

Die Algorithmen wurden in der KUKA Produktion und in Produktionsumgebungen der Automobil-, Luft- und Raumfahrtindustrie für die Plattformen omniRob und omniMove validiert.

### Mobile Manipulation

Mit einem mobilen KUKA omniRob System und einem darauf aufgebauten Leichtbau-Robotiksystem wurden Anwendungen der sogenannten mobilen Manipulation auf dem Gebiet des Handlings, der Montage, Bearbeitung und Testautomatisierung mit Kunden verschiedener Industriebranchen prototypisch umgesetzt. Die hierbei gemachten Erfahrungen werden zukünftig in Serienprodukten umgesetzt.

### KUKA youBot

Im Berichtszeitraum konnte der KUKA youBot, ein mobiler Roboter mit einer Greifarm, zur Serienreife entwickelt werden. Das Chassis des youBots fährt auf vier Mecanumrädern, die als Technologie von den KUKA Produkten omniRob und omniMove abgeleitet wurden. Der youBot ist als Plattform für Forschung und Lehre konzipiert und wurde u. a. mit EU-Fördermitteln des Projekts BRICS entwickelt. Des Weiteren wurde innerhalb des Projekts BRICS eine Open Source Software auf Basis eines Echtzeit-Linux-Systems zur Anwendung gebracht. Vertrieb, Software Distribution und Kommunikation mit der youBot Community erfolgen über die Web 2.0-Plattform youbot-store.com. Mit dem youBot Roboter hat KUKA eine Produktplattform, die es ermöglicht, die Forschungs- und Ausbildungscommunity über Open Innovation, neue Vertriebs- und Kommunikationswege anzusprechen sowie neue Geschäftsmodelle damit zu erproben.

Der youBot wurde bereits in Robotikvorlesungen und studentischen Praktika am MIT, USA, und an der Universität Hannover erprobt und integriert.

### EU-Förderprojekt SoftRobot

Software Engineering hat sich grundlegend weiterentwickelt. Die beiden großen Konzepte sind der Wechsel von imperativen zu objektorientierten Programmiersprachen sowie die Einführung von serviceorientierten Architekturen. Während dieses Prozesses wurden Instrumente zur Industrialisierung der Softwarekonstruktion geschaffen. Als Folge davon können komplexe Anwendungen mit einem Bruchteil des Aufwands erstellt werden.

Das Hauptziel des Projekts SoftRobot ist es, diese beiden Konzepte auf die Robotik zu übertragen. Dazu wird eine neue Software-Architektur zur Steuerung von Robotern entwickelt. Die Kombination moderner Softwareparadigmen unter Berücksichtigung von komplizierten Echtzeitanforderungen ermöglicht neue Ansätze, die Robotik in die IT-Welt zu integrieren.

### EU-Förderprojekt ACTIVE

Im Projekt ACTIVE wird in einem europäischen Konsortium der Einsatz des Leichtbauroboters auf dem Gebiet der Neurochirurgie erprobt. KUKA Labs erarbeitet in diesem Projekt die Anforderungen an kritische Medizinanwendungen und die dazu erforderlichen Risikoanalysen aus Sicht der Robotik.

### GESCHÄFTSBEREICH SYSTEMS

KUKA Systems passte im Berichtsjahr die Organisation seiner Forschung und Entwicklung an die neue Einteilung in Anlagen- und Zellengeschäft an. Gleichzeitig wurde ein Produktmanagement geschaffen, das die Standardisierung der im Anlagenbau verwendeten Komponenten forciert und im Zellengeschäft neue Produkte entwickelt. 2011 wurden verschiedene Produkte neu- bzw. weiterentwickelt. Im Berichtsjahr wurden aus dem Geschäftsbereich Systems 19 Patente (Vorjahr: 15) angemeldet und 21 Patente (Vorjahr: 48) erteilt.

### FlexibleCube in zwei Baureihen aufgeteilt

FlexibleCube ist ein Baukastensystem für Laser- und Schutzgasanwendungen, das der Geschäftsbereich erstmalig auf der Euroblech 2010 in Hannover vorgestellt hat. Im Berichtsjahr wurde der Baukasten in zwei Baureihen aufgeteilt. Dadurch stehen ab Mitte 2012 insgesamt drei verschiedene Kompaktzellen und eine flexibel konfigurierbare Modulbaureihe zur Verfügung. Die Kompaktzellen sind transportabel und echte Plug & Produce-Einheiten mit einem Minimum an Aufwand bei der Inbetriebnahme vor Ort. Das moderne Design des Baukastens unterstreicht den hohen Qualitätsanspruch von FlexibleCube bei weiter reduzierten Herstellkosten.

### Orbital-Drehtisch

Im Anlagenbau wurde das bewährte Turnflex-Konzept zu einem universellen Orbital-Drehtisch weiterentwickelt. Dieser Drehtisch ist quadratisch und hat eine diagonale Länge von 3,90 m. An jeder der vier Seiten kann ein Werkzeug aufgeschraubt werden. Dies erlaubt beispielsweise ein kombiniertes Innen- und Außenbördeln von Werkstücken bei insgesamt geringerem Flächenbedarf der Anlage. KUKA Systems konnte 2011 bereits zwei Fertigungszellen mit dem neuen Drehtisch ausliefern.

### Neue Produktfamilie in der Automation von Biegepressen

KUKA Automatisierung + Robots in Belgien hat ein modular aufgebautes Konzept für die Automation von Biegepressen entwickelt. Diese Produktfamilie besteht aus standardisierten Komponenten, mit denen die Engineeringkosten einer derartigen Anlage spürbar gesenkt werden. Hierzu gehören insbesondere Be- und Entladestationen, Drehstationen, Positioniereinheiten oder Greifer. Gleichzeitig erleichtert eine mit einem externen Partner entwickelte Offline-Programmierung die Integration neuer Bauteile in die Anlage. Damit können Prozessparameter und Roboter zusammen programmiert werden.

### Highspeed-Fräser entwickelt

Der KUKA Werkzeugbau entwickelte in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut und einem namhaften deutschen Hersteller von Bearbeitungswerkzeugen einen Highspeed-Fräser zur Bearbeitung von langen, senkrechten Gussteilen. Diese neuartige Fräse verfügt über Schneidwerkzeuge aus kubischem Bornitrit und ist in zwei Ebenen einstellbar. So können senkrechte Flächen von über 600 mm Länge in sehr kurzer Zeit feinst geschliffen werden. Gegenüber anderen marktüblichen Fräsen verdoppelt dieses Werkzeug den Vorschub und reduziert die Vorbearbeitung der Flächen auf einen Arbeitsgang. Damit entfällt die bisher übliche manuelle Nacharbeit. Das Grundkonzept dieses Highspeed-Fräasers enthält noch erhebliches Entwicklungspotenzial im Ausbau zu einem universellen Werkzeugsystem.

### Einstellstation für Achsgetriebe

Mit dieser Station von KUKA Assembly & Test können das Verdrehflankenspiel und die Lagervorspannung im Achseinschubgetriebe von LKW-Hinterachsen eingestellt werden. Dabei wird die Winkeldifferenz zwischen Antriebskegelrad und Tellerrad im Vor- und Rücklauf dynamisch gemessen und das Verdrehflankenspiel über Einstellringe auf das Sollmaß eingestellt. Anschließend erfolgt die Einstellung der Lagervorspannung, wozu die Verformung des Gehäuses taktil gemessen wird. Diese Einstellstation kann unterschiedliche Varianten mit einer Vielzahl von Übersetzungen bearbeiten und konnte bereits erfolgreich in eine Produktionsanlage integriert werden.

## BESCHAFFUNG

Im KUKA Konzern wickeln die Geschäftsbereiche die Beschaffung direkt benötigter Produktionsteile jeweils in eigener Regie ab. Indirektes Material und Dienstleistungen werden nach dem Lead Buyer-Prinzip dagegen für alle Konzernteile gemeinsam eingekauft. So ist KUKA Robotics u. a. für die Beschaffung von Transportdienstleistungen und Energie zuständig und KUKA Systems für die Telekommunikation, das Gebäudemanagement und die Fahrzeugflotte.

### BESCHAFFUNGSVOLUMEN NOCHMAL ERHEBLICH ERHÖHT

Aufgrund des starken Anziehens des Geschäftsvolumens hat sich das Beschaffungsvolumen im Geschäftsbereich Robotics nochmals erheblich gegenüber dem Vorjahr erhöht. Der Geschäftsbereich sicherte dies durch den Ausbau von Zweitlieferanten (Dual Source-Strategie) und die Intensivierung der Planung bei lieferkritischen Bauteilen wie Elektronik-Komponenten ab. Außerdem verhinderte eine engere Abstimmung mit Lieferanten oder direkt mit den Herstellern einzelner Komponenten wie Halbleiter oder Displays Beeinträchtigungen der Produktion. Dieses Vorgehen erwies sich gerade nach dem japanischen Atomunfall im März 2011 als richtig.

### GLOBAL SOURCING SENKT EINKAUFSKOSTEN

Parallel hierzu konnte der Geschäftsbereich Robotics seine Beschaffungswege und die Lieferantenstruktur weiter optimieren. So verfügt Robotics seit 2011 nunmehr über eine durchgängige Versorgungskette vom Lieferanten über die eigene Produktion bis zum Versand der Roboter. Gleichzeitig wurde die Beschaffung im Zuge eines Global Sourcing weiter in Niedrigkostenländer verlagert. So erhöhte sich der Lieferanteil aus diesen Ländern auf rund 20%. Einen größeren Anteil hieran hatte der Ausbau der lokalen Beschaffung in China u. a. von Netz- und Gussteilen. In diesem Wachstumsmarkt verdoppelte sich das Volumen gegenüber 2010. Dadurch erreichte der Geschäftsbereich Robotics 2011 eine Senkung der durchschnittlichen Einkaufskosten währungs- und rohstoffpreisbereinigt um 5%.

### NEUE EINKAUFSORGANISATION BEWÄHRT

Die im Vorjahr von KUKA Systems in Augsburg eingeführte Einkaufsorganisation nach Warengruppen hat sich angesichts des zunehmenden Beschaffungsvolumens im Berichtsjahr bewährt. Der Einkauf konnte durch seinen intensiveren Kontakt zu den Lieferanten einer Warengruppe Engpässe frühzeitig erkennen und Alternativen entwickeln. Fertigungsfortschritte wurden vermehrt vor Ort überprüft. Dies schärfte zudem die Rolle des Einkaufs bei der Terminverfolgung eines Projektes. Darüber hinaus unterstützten ihn Spezialisten einer Task Force in schwierigeren Situationen.

### LANDESGESELLSCHAFTEN IN RUMÄNIEN UND MEXIKO INTENSIVER GENUTZT

Zur weiteren Nutzung des Kostenvorteils aus Niedriglohnländern hat KUKA Systems 2011 eine neue Gesellschaft in Rumänien gegründet. Aufgabenschwerpunkt ist die Montage von Vorrichtungen. Gleichzeitig unterstützt diese Gesellschaft KUKA Systems in Augsburg bei der Suche und der Entwicklung von neuen Lieferanten. Ferner wird die Landesgesellschaft in Mexiko verstärkt zur Produktion von kalt montierten Werkzeugen für Projekte in Nordamerika und Brasilien genutzt.

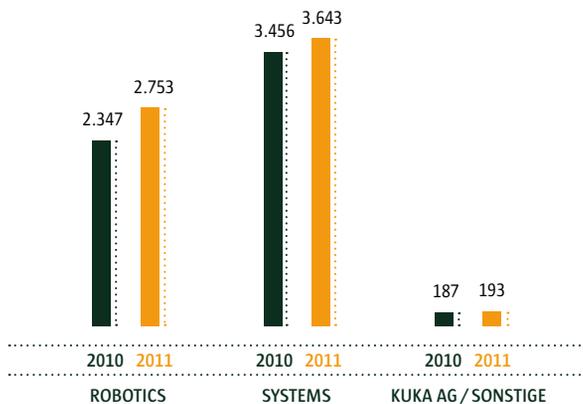
## MITARBEITER

Die Personalarbeit des KUKA Konzerns konzentrierte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr 2011 auf zwei Schwerpunkte. Zum einen mussten die operativen Einheiten ausreichende Personalkapazitäten zur Bewältigung des stark gestiegenen Geschäftsvolumens aufbauen. Dabei sollte der notwendige Personalaufbau jedoch gezielt in den Märkten erfolgen, in denen die Aufträge abgewickelt werden und die sich durch ein niedriges Lohnniveau auszeichnen wie z. B. die Wachstumsregionen Asiens, Amerikas und Osteuropas. Zum anderen verlangt die demografische Bevölkerungsentwicklung in den Industriestaaten eine Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze. Hier intensivierte KUKA seine Aktivitäten an Schulen und Hochschulen in Deutschland, baute die berufliche Ausbildung aus und weitete das Angebot an Elementen zur familienfreundlicheren Gestaltung der Arbeitsplätze deutlich aus.

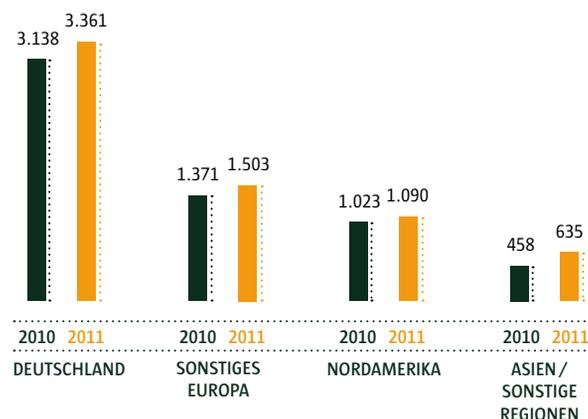
## GEZIELTER PERSONALAUFBAU IM AUSLAND

Zur Bewältigung des stark angestiegenen Geschäftsvolumens stellte der KUKA Konzern gezielt neue Mitarbeiter hauptsächlich im Ausland ein. Dieser Aufbau fand vor allem in den USA, Brasilien, China, Ungarn und Indien statt. In Deutschland verstärkte sich vor allem der Geschäftsbereich Robotics mit Fachleuten in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion in Augsburg. Dabei erhöhte sich die Belegschaft des Unternehmens insgesamt von 5.990 zum Jahresende 2010 auf 6.589 zum Jahresende 2011; dies ist ein Anstieg um 10,0% bzw. 599 Mitarbeiter. Das Gros des Personalaufbaus fand im Geschäftsbereich Robotics statt. Hier stieg die Belegschaft um 406 Mitarbeiter (+17,3%). Der Geschäftsbereich Systems stockte seine Belegschaft um 187 (+5,4%) auf. Schließlich erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter in der KUKA AG sowie sonstigen Bereichen um 6. Zur Abdeckung von Kapazitätsspitzen stieg außerdem die Anzahl der Zeitarbeitskräfte von 843 am 31. Dezember 2010 auf 1.078 am 31. Dezember 2011.

### MITARBEITER NACH GESCHÄFTSBEREICHEN (31.12.)



### MITARBEITER NACH REGIONEN (31.12.)



## EIN DRITTEL MIT HOCHSCHUL- ODER FACHHOCHSCHULABSCHLUSS

Die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessert. Rund ein Drittel der Mitarbeiter verfügt heute über einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss und zwei Drittel besitzen eine qualifizierte technische oder kaufmännische Ausbildung. Die Altersstruktur konnte im Berichtsjahr mit durchschnittlich 41 Jahren (Vorjahr: 41 Jahre) stabil gehalten werden. Dabei liegt der Altersdurchschnitt im Geschäftsbereich Robotics mit 38 Jahren (Vorjahr: 39 Jahre) unter dem Konzerndurchschnitt und im Geschäftsbereich Systems mit 43 Jahren (Vorjahr: 42 Jahre) etwas darüber.

Eine zunehmende Anzahl von Mitarbeitern konnte im Berichtsjahr auf eine langjährige Betriebszugehörigkeit zurückblicken: 72 Mitarbeiter wurden für ihr 25-jähriges Dienstjubiläum (Vorjahr: 48) und 19 Mitarbeiter für ihr 40-jähriges Dienstjubiläum (Vorjahr: 11) geehrt.

## KUKA TOP ARBEITGEBER 2011/12

Auf der Internationalen Automobilausstellung IAA im September 2011 in Frankfurt überreichte das CRF Institute dem Vorstandsvorsitzenden der KUKA AG, Dr. Till Reuter, das Zertifikat „TOP Arbeitgeber Automotive 2011/12“. Damit werden die besten und zukunftsorientiertesten Arbeitgeber in der deutschen Automobilindustrie einschließlich der Zulieferindustrie ausgezeichnet. Insgesamt 23 Unternehmen haben sich in diesem Jahr durch besondere Leistungen bei Karrieremöglichkeiten, primären und sekundären Benefits, hinsichtlich Work-Life-Balance, Training und Entwicklung sowie der Unternehmenskultur qualifiziert.

KUKA hält seit vielen Jahren intensiven Kontakt zu den Universitäten und Hochschulen der Region und hat die Ausbildungsmöglichkeiten für Diplomanden und Praktikanten im Berichtsjahr deutlich ausgeweitet. Die Ansprache von qualifizierten Bewerbern als Nachwuchsfach- und -führungskräfte stellt einen wichtigen Bestandteil der Personalarbeit dar. Das Unternehmen präsentierte sich 2011 auf elf Messen u. a. der Technischen Universität und Fachhochschule München sowie den Fachhochschulen in Augsburg, Aalen, Deggendorf, Kempten, Ingolstadt, Rosenheim und Ulm (Vorjahr: 12 Messen). Gleichzeitig erhielten insgesamt 158 Diplomanden und Praktikanten die Möglichkeit, erste Berufserfahrungen zu sammeln (Vorjahr: 117). Zu diesen Aktivitäten gehörte auch die Teilnahme an Roundtable-Veranstaltungen wie „Ingenieur meets Entrepreneur“, Vorträge „Ingenieure in der Praxis“ oder „Career Days“ der verschiedenen Hochschulen.

Die KUKA AG wurde 2011 außerdem von Studenten zu einem der 100 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands gewählt („Universum TOP 100“ sowie „TOP 100 im Bereich Engineering“). Siehe hierzu auch Pressemeldung vom 19. September 2011 „KUKA ist TOP Arbeitgeber Automotive 2011/12“.

### BERUFSAUSBILDUNG IMMER WICHTIGER

Angesichts der demografischen Entwicklung und rückläufiger Bewerberzahlen intensiviert der KUKA Konzern seine Berufsausbildung und hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich mehr Ausbildungsplätze an ihren deutschen Betriebsstandorten eingerichtet. So stieg die Anzahl der Auszubildenden von 193 (Ende 2009) über 210 (Ende 2010) auf nunmehr 227 (31. Dezember 2011). Die Ausbildungsquote, d. h. der Anteil junger Berufstätiger im Konzern, betrug damit Ende 2011 wie im Vorjahr 3,5 % der Gesamtbelegschaft.

KUKA bietet an seinen deutschen Standorten in Augsburg, Bremen und Schwarzenberg im Erzgebirge eine breite Palette an technischen und kaufmännischen Ausbildungsberufen an: Mechatroniker/-in, Industrie- und Zerspanungsmechaniker/-in, Fachinformatiker/-in und Elektroniker für Automatisierungstechnik sowie Industrie- und Speditionskauffrau/-mann. Werkzeugmechaniker werden ausschließlich in Schwarzenberg ausgebildet. Darüber hinaus können Abiturienten ein duales, berufsbezogenes Studium der Mechatronik oder Elektrotechnik an verschiedenen Berufsakademien bzw. der Fachhochschule Augsburg mit dem Ziel Bachelor of Engineering (BA) absolvieren. Alle Ausbildungsmöglichkeiten bei KUKA sind in dem Prospekt „Technik. Teamwork. Traumberuf“ zusammengefasst, der bei den Personalabteilungen der jeweiligen Standorte angefordert werden kann.

Um das Interesse von Schülern als Bewerber für Ausbildungsberufe im Unternehmen zu erhöhen, bietet KUKA Schülern der Haupt- und Realschule außerdem die Möglichkeit, eine Woche lang die Arbeitswelt während einer sogenannten „Schnupperlehre“ kennenzulernen; dies nahmen im Berichtsjahr 140 Schüler in Anspruch (Weiteres unter [www.kuka.jobs](http://www.kuka.jobs)). Gleichzeitig führten rund 20 Schulklassen Betriebserkundungen durch; einzelne Schulabgänger erhielten ein Bewerbertraining. KUKA unterhält darüber hinaus vier Schulpatenschaften mit Schulen unterschiedlicher Ausbildungsstufen und führt gemeinsame Schulprojekte durch.

Eine relativ neue Zielgruppe für technische Berufe sind junge Mädchen, denen im Rahmen des sogenannten Girls' Day einmal im Jahr Einblick in solche Berufe gegeben wird. Diese Zielgruppe zeigt zunehmendes Interesse an einer Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich. Die Frauenquote liegt hier bereits bei 20%.

### KUKA GESTALTET ARBEITSPLÄTZE FAMILIENFREUNDLICHER

Zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze hat KUKA am Standort Augsburg im vergangenen Jahr das Audit „berufundfamilie“ durchgeführt. Dabei wurden die bestehenden Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Februar bis Mai 2010 bewertet und weiterführende Ziele einer familienbewussten Personalpolitik definiert. Teil dieses umfangreichen Programms sind detaillierte Maßnahmen zur Erreichung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Im Berichtsjahr 2011 konnten folgende Maßnahmen wie geplant umgesetzt werden:



- Besprechungen werden zu familienfreundlichen Zeiten angesetzt, um unterschiedliche Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu berücksichtigen.
- Video- und Telefonkonferenzen werden verstärkt genutzt, um Fahrzeiten zu anderen Standorten zu verringern.
- Zudem wird das Gesundheitsmanagement ausgebaut. Hierzu wurde u. a. am 16. September 2011 ein Gesundheitstag in Augsburg und Gersthofen veranstaltet, bei dem sich rund 500 Mitarbeiter eingehend u. a. über eine gesunde Ernährung und die richtige Sitzhaltung am Arbeitsplatz informierten.

Die Umsetzung aller Maßnahmen wird einmal jährlich von der berufundfamilie gemeinnützige GmbH überprüft, um eine erfolgreiche Re-Auditierung nach drei Jahren sicherzustellen. Ziele und Maßnahmen von KUKA auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Unternehmen sind auch in der Broschüre „Beruf und Familie – Wir machen uns für beides stark“ erläutert, die bei den Personalabteilungen in Augsburg bezogen werden kann. Gleichzeitig sind alle Mitarbeiter zu einem aktiven Dialog über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufgerufen ([berufundfamilie@kuka.com](mailto:berufundfamilie@kuka.com)).

## 9. MITARBEITERAKTIENPROGRAMM

Ein andere attraktive Möglichkeit der Bindung von bestehenden oder potenziellen Mitarbeitern an das Unternehmen sind Belegschaftsaktien. Das KUKA Mitarbeiteraktienprogramm wurde 2011 zum neunten Mal aufgelegt. Insgesamt 320 Mitarbeiter nahmen an dem Programm teil. Dabei förderte das Unternehmen den Kauf von jeweils zwei KUKA Aktien erneut mit einer zusätzlichen Anreizaktie. So gingen im Juni 2011 insgesamt 101.820 Aktien auf KUKA Mitarbeiter über.

## NACHHALTIGKEIT

KUKA hat sich dem Ziel nachhaltigen Wirtschaftens verpflichtet. Für ein Unternehmen, das sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber der Umwelt, seinen Mitarbeitern und Aktionären bewusst ist, gehören Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung zusammen. Nachhaltiges Wirtschaften verstehen wir als fortlaufenden Prozess auf drei Ebenen:

- \_ in der Organisation der Betriebe,
- \_ im Verhalten der Mitarbeiter und
- \_ bei der Erreichung von Umweltzielen.

## GANZHEITLICHE GESCHÄFTSPROZESSE EINGEFÜHRT

Ganzheitlich betrachtete Geschäftsprozesse sind die Voraussetzung für ein erfolgreiches Umsetzen aller Maßnahmen und das Erreichen nachhaltiger Ziele. Daher kommt der Zertifizierung der KUKA Gesellschaften nach den weltweit anerkannten ISO-Normen eine wichtige Bedeutung zu. Alle großen produzierenden Gesellschaften und Geschäftseinheiten in Deutschland, Ungarn und Nordamerika sind seit Jahren nach ISO 9001 (Management-Systeme) und ISO 14001 (Umwelt-Management-Systeme) zertifiziert. In den kommenden Jahren ist die Aufnahme weiterer Auslandsgesellschaften in diesen Normenkreis geplant. Für die Gesellschaften in China wird dies beispielsweise 2012 angestrebt.

## VERHALTENSKODEX NEU FORMULIERT

Die zweite wichtige Aktionsebene nachhaltigen Wirtschaftens ist das Verhalten der Mitarbeiter – untereinander und mit ihren Geschäftspartnern außerhalb des Unternehmens. Gute Zusammenarbeit setzt Loyalität, Respekt und Fairness im Umgang miteinander voraus. Dies sind einige der Grundwerte, welche die Unternehmenskultur von KUKA prägen und neben der Vermeidung von Rechtsrisiken in dem neuen Corporate Compliance-Handbuch Eingang gefunden haben. Dieses Handbuch wurde im vergangenen Jahr überarbeitet und ist seit dem 1. April 2011 Grundlage des Verhaltens aller Mitarbeiter im Unternehmen. Im November 2011 konnten die deutschen Beschäftigten ihre Compliance-Kenntnisse im Rahmen einer Online-Schulung mit Fallbeispielen aus der betrieblichen Praxis und einem Wissenstest weiter vertiefen.

## NEUE ROBOTERGENERATION: GREEN AUTOMATION

Ein Meilenstein auf dem Weg zur Verbesserung der Umweltbilanz war 2011 die Markteinführung des neuen Industrieroboters QUANTEC einschließlich seiner neuen Steuerung KR C4. Diese Produktfamilie ist im Vergleich zur Vorgängerbaureihe spürbar kompakter und leichter; entsprechend benötigt sie weniger Bauteile und verbraucht im Betrieb weniger Energie. Im Einzelnen steht der QUANTEC Industrieroboter für

- \_ 12% weniger Masse: da das Eigengewicht um bis zu 160 kg reduziert werden konnte, hat dieser Standardroboter einen erheblich besseren Wirkungsgrad (zugeführte Energie/Traglast).
- \_ 30% weniger Energieverbrauch: dank weniger Baugruppen und eines verstärkt passiv arbeitenden Kühlsystems benötigt der neue QUANTEC Roboter 30% weniger Energie, um dieselbe Leistung zu erbringen.
- \_ 50% weniger Kabel und Steckverbindungen, Korpus aus Sphäroguss (vorher Aluminium) sowie wasserlösliche Lacke bedeuten erheblich weniger Materialverbrauch und mehr Umweltschutz.
- \_ 95% weniger Standby-Verluste: der virtuelle Hauptschalter der neuen Robotersteuerung KR C4 erlaubt eine drastisch reduzierte Leistungsaufnahme in produktionsfreien Zeiten. Limitierende Hardwarekomponenten wurden durch intelligente Softwarefunktionen ersetzt; Grundvoraussetzung, um beispielsweise eine vollständige Sicherheitssteuerung des Roboters einzubinden, die herkömmliche Schutzzellen überflüssig macht.

## UMWELTFREUNDLICHERE ANLAGENPRODUKTE

Darüber hinaus hat KUKA Systems bei der Entwicklung und dem Bau kompletter Anlagenteile weitere material- und energieschonende Kriterien als Bestandteil seiner Anlagenstandards aufgenommen. Diese Kriterien zielen besonders auf

- den Einsatz von Leichtbauverfahren,
- die Reduktion der zu bewegenden Produktionsteile,
- energiefreie Halteverfahren sowie
- minimale Stillstandszeiten und geringeren Verschleiß.

## NEUE ENERGIETRANSPARENZ IN AUGSBURG

Auf der Produktionsseite war die Einführung eines webbasierten Energiemanagementsystems (ENerGO+) am zentralen Standort in Augsburg Schwerpunkt der Maßnahmen. Seit Juni 2011 liefern rund 250 Messstellen in den Hallen und Gebäuden des Unternehmens Energieverbrauchswerte, die über LONWorks (Local Operating Network) vier Mal am Tag abgerufen werden. Das System bereitet diese Daten anschließend grafisch auf und stellt sie den Kostenstellenverantwortlichen zur Verfügung. Transparenz und Schnelligkeit fördern so die Suche nach Einsparmöglichkeiten. In gemeinsamen Begehungen vor Ort wurden schnell entsprechende Maßnahmen identifiziert. Hierzu gehören beispielsweise das Dimmen des Lichts während der Pausenzeiten, die Drosselung der Heizung in weniger genutzten Bereichen oder die Abschaltung bestimmter Maschinen, die in Überlastzeiten nicht benötigt werden. Über die Ausweitung von ENerGO+ auf andere Standorte des Unternehmens wird nachgedacht.

## KENNZAHLEN ÖKOLOGIE

	2010	2011
<b>Anzahl Standorte weltweit</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
davon mit Zertifizierung ISO 9001	14	14
davon mit Zertifizierung ISO 14001	10	10
<b>Verbrauch (nur Augsburg)</b>		
Strom (MWh)	12.667	13.386
Gas (MWh)	17.182	14.605
Wasser (m³)	18.018	19.972
Energieverbrauch je produzierter Roboter (kWh)	229,8	178,3
CO <sub>2</sub> GHG-Emissionen (t)	8.615,5	9.416,8

Seit dem Jahr 2008 beteiligen wir uns am Carbon Disclosure Project. Diese Organisation veröffentlicht einmal jährlich Informationen zur Ökobilanz börsennotierter Unternehmen und zu den Geschäftschancen mit nachhaltigen Produkten. Das Carbon Disclosure Project wird von vielen Investorengruppen unterstützt ([www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)).

## GESUNDHEITSMANAGEMENT IM FOKUS

2011 stand dabei das Gesundheitsmanagement im Fokus. Hierzu fanden im Laufe des Jahres zahlreiche Kurse und Seminare zu den Themen Ernährung, Bewegung, Prävention und Stressmanagement statt. Diese Aktionsreihe gipfelte am 16. September in einem allgemeinen Gesundheitstag. An diesem Tag haben sich rund 500 Mitarbeiter in Lechhausen und Gersthofen eingehend u. a. über gesunde Ernährung und richtiges Sitzen am Arbeitsplatz informiert.

Zuvor fand bereits am 22. Juli der KUKA Family Day mit 4.000 Teilnehmern statt. Mitarbeiter und ihre Familienangehörigen hatten Gelegenheit, den Arbeitsplatz in Augenschein zu nehmen und an einer der zehn angebotenen Besichtigungen anderer Betriebsteile des Unternehmens teilzunehmen. So wächst das Verständnis der Familienangehörigen füreinander und der Mitarbeiter untereinander.

## ARBEITSSICHERHEIT WEIT ÜBER BRANCHENNIVEAU

Ein weiteres Ziel nachhaltigen Wirtschaftens von KUKA ist eine Arbeitsunfallquote von 50% unter dem Branchenniveau. Mitarbeiter in den fertigenden und fertigungsnahen Bereichen sind erhöhten Gefahren für ihre Sicherheit und Gesundheit ausgesetzt. Daher verwendet das Unternehmen viel Sorgfalt darauf, dieses Gefahrenspektrum in den Produktionshallen systematisch so gering wie möglich zu halten – und ist seit vielen Jahren sehr erfolgreich. Die 1.000-Mann-Quote, das heißt die Anzahl der meldepflichtigen Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter, lag im Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre (2007 – 2011) bei 12,7, während der Branchendurchschnitt in diesem Zeitraum 41,4 betrug (Quelle: Berufsgenossenschaft Holz und Metall).

## SOZIALE KENNZAHLEN

	2010	2011
Anzahl Arbeitnehmer (31.12.)	5.990	6.589
davon Auszubildende	210	227
Durchschnittl. Betriebszugehörigkeit (Jahre)	9,4	9,1
Krankenquote (in %)	2,9	2,9
Fluktuation (in %)	9,9	12,9
Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter (Deutschland)	12,8	13,9

## RISIKO- UND CHANCENBERICHT

### GRUNDSÄTZE

Der KUKA Konzern ist ein global aufgestelltes und international operierendes Unternehmen. Jedes unternehmerische Handeln eröffnet neue geschäftliche Chancen, aber insbesondere in technologischer Hinsicht auch eine Vielzahl von Risiken. Ziel des Vorstands der KUKA AG ist es, diese Risiken zu minimieren und die potenziellen Chancen zu nutzen, um den Wert des Unternehmens systematisch und nachhaltig für alle Stakeholder und Shareholder zu steigern.

### Risikomanagement

Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Vorstand ein umfassendes Risikomanagementsystem innerhalb des Konzerns installiert, mit dem externe und interne Risiken für alle Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften systematisch und kontinuierlich identifiziert, bewertet, gesteuert, kontrolliert und berichtet werden. Identifizierte Risiken werden konzernweit nach ihrem potenziellen Einfluss auf den Ergebnisbeitrag und nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt. Dabei werden Worst-, Medium- und Best-Case-Szenarien einschließlich des sich daraus ergebenden Risikoerwartungswertes unterschieden. Im Einklang mit den Rechnungslegungsvorschriften erfolgt eine entsprechende Berücksichtigung von Rückstellungen bzw. Wertberichtigungen im Jahresabschluss. Der monatlich zu erstellende Risikobericht beinhaltet unter anderem die Top-10-Risiken für die Geschäftsbereiche und die KUKA AG als Holdinggesellschaft sowie eine Übersicht über die Risikogesamtsituation des Konzerns. Diese Top-10-Risiken sind fester Bestandteil des Berichtswesens zum Monatsabschluss. Darüber hinaus ist der Risikobericht Gegenstand von Sitzungen des Vorstands und des Aufsichtsrats, insbesondere des Prüfungsausschusses. Die gemeldeten Risiken

werden dem Vorstand quartalsweise im Risikosteuerungskreis vorgetragen und erläutert. Hier wird außerdem festgelegt, ob die bereits getroffenen Maßnahmen zur Risikominimierung ausreichend sind oder ob weitere Schritte einzuleiten sind. Die Plausibilisierung von gemeldeten Risiken findet in diesem Steuerungskreis ebenso statt wie die Ableitung von Handlungsalternativen zur Vermeidung von ähnlichen Risiken in der Zukunft.

Die jeweils direkte Verantwortung für Früherkennung, Steuerung und Kommunikation der Risiken ist festgelegt und liegt beim Management der Geschäftsbereiche und der Tochtergesellschaften. Risikokoordinatoren in den zentralen und dezentralen Unternehmenseinheiten sorgen für eine einheitliche Berichterstattung mit klar definierten Meldewegen und mit an die Gesellschaftsgröße angepassten Meldegrenzen. Für den Fall, dass konzernweit fest definierte Meldegrenzen überschritten werden, besteht eine interne Ad-hoc-Meldepflicht. Die Koordination des Risikomanagementsystems obliegt dem Leiter Konzerncontrolling der KUKA AG, der zugleich als Leiter Risikomanagement dem Vorstand Finanzen und Controlling der KUKA AG direkt unterstellt ist. Hierdurch wird sichergestellt, dass das Risikomanagement integraler Bestandteil des gesamten Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesses im KUKA Konzern ist.

Das Risikomanagementsystem des Konzerns ermöglicht der Unternehmensleitung, wesentliche Risiken frühzeitig zu erkennen, Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten und deren Umsetzung zu überwachen. Im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit überwacht die interne Revision die Einhaltung der Risikomanagement-Richtlinie des KUKA Konzerns und damit die Effektivität der implementierten Verfahren und Instrumente; sie schließt, sofern relevant, die Risikoverantwortlichen in den Prüfungsumfang mit ein. Darüber hinaus gewährleisten regelmäßige Prüfungen des Risikomanagementprozesses durch die interne Revision dessen Effizienz und Weiterentwicklung. Daneben prüft der Abschlussprüfer das Risikofrüherkennungssystem auf seine Eignung, um Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen.

Das chancen- und risikoorientierte Controlling im KUKA Konzern sorgt dafür, dass Chancen und Risiken in die Unternehmenssteuerung einfließen. Auf entsprechende Chancen wird in der Beschreibung der jeweiligen Risikobereiche näher eingegangen.

Darüber hinaus besteht im KUKA Konzern ein internes Kontrollsystem (vgl. S. 89, IKS-System), welches über das Risikomanagement hinaus die Ordnungsmäßigkeit der Geschäfts- und Rechnungslegungsprozesse permanent überwacht und unterstützt.

## UMFELD- UND BRANCHENRISIKEN SOWIE -CHANCEN

KUKA ist einem zyklischen Investitionsverhalten seines Kundenkreises in relevanten Teilmärkten ausgesetzt. Dabei stellt die Automobilbranche mit ihren oligopolistischen Strukturen und dem steten Preisdruck einen wesentlichen Teil des Geschäftsvolumens in den Geschäftsbereichen Systems und Robotics dar. Schwankungen der Investitionstätigkeit werden auch unter Auswertung von Veröffentlichungen in den jeweiligen strategischen und operativen Planungen berücksichtigt. Bedingt durch das zyklische Geschäft wird stets darauf geachtet, hinreichende Flexibilität der eigenen Kapazitäten und der Kostenbasis zu gewährleisten.

Darüber hinaus wirken sich Länderrisiken, wie zum Beispiel der mangelnde Patent- und Markenschutz in Asien, Wechselkurschwankungen, Finanzierungsrisiken, technische Risiken und das Risiko signifikanter Preissteigerungen bei wichtigen Rohstoffen auf die Risikosituation des KUKA Konzerns aus. Soweit möglich und wirtschaftlich sinnvoll, wird die Wertschöpfung zur Verringerung der Wechselkursrisiken verstärkt lokal erbracht. Zur Sicherstellung des geistigen Eigentums hat KUKA eine eigenständige Strategie formuliert, die vor allem durch Patente und Schutzrechte abgesichert wird. Insbesondere der Einstieg von Mitbewerbern, vor allem aus dem asiatischen Raum, erhöht den Kostendruck. Diesem wird neben den engen Beziehungen zu unseren Kunden vor allem durch den Ausbau unserer technologischen Kompetenzen und deren Schutz entgegengewirkt.

KUKA profitierte insbesondere im ersten Halbjahr 2011 von der gegenüber dem Vorjahr stark angestiegenen Auftragsvergabe sowohl in der Automobilindustrie als auch im allgemeinen Maschinen- und Anlagenbau. Zusätzliche Chancen liegen darin, dass den wichtigsten Automobilkunden des KUKA Konzerns in deren Wettbewerbsumfeld eine sehr gute Marktposition beigemessen wird. Im Vergleich zu den eigenen Wettbewerbern hat der KUKA Konzern aufgrund der Vorteilhaftigkeit des Kundenportfolios Chancen hinsichtlich der Geschäftsentwicklung, insbesondere bezüglich der Entwicklung der Marktanteile. Weitere Chancen ergeben sich insbesondere aus dem allgemeinen Trend zur weiteren Automatisierung auch in nichtindustriellen Bereichen, wie den langfristigen Perspektiven in der Betreuung einer älter werdenden Gesellschaft.

Um eine für unsere Kunden bestmögliche Qualität der Produkte sicherzustellen, arbeitet KUKA mit Lieferanten zusammen, für die Qualität, Innovationsstärke, ständige Verbesserungen und Zuverlässigkeit im Fokus stehen. Im Allgemeinen bezieht KUKA Produktkomponenten von mehreren Anbietern, ist aber dennoch in wenigen Ausnahmefällen mangels verfügbarer Bezugsalternativen von einzelnen, marktbeherrschenden Lieferanten abhängig.

Andere Risiken, welche auch auf den Geschäftsverlauf nach 2011 Auswirkung haben könnten, sind einerseits die weitere Entwicklung der Staatsschuldenkrise, vor allem im Euro-Raum. Andererseits stellen die zunehmenden Wechselkursschwankungen, insbesondere beim US-Dollar, dem ungarischen Forint, dem japanischen Yen und dem chinesischen Yuan, ein Risiko dar. Das Management der Währungsrisiken wird im Abschnitt finanzwirtschaftliche Risiken ausführlich beschrieben.

## LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN UND CHANCEN

### KUKA Robotics

Anhaltendes Kostenbewusstsein und die Forderung nach ständigen Produktinnovationen aller Kunden weltweit, insbesondere aus der Automobilindustrie und von deren Zulieferern, stellen die wesentlichen Herausforderungen für das Produktangebot dieses Geschäftsbereichs dar. Die Folge sind ein steter Preisdruck und potenziell längere Nutzungszyklen der eingesetzten Roboter.

KUKA Robotics wirkt diesem Trend mit der kontinuierlichen Entwicklung neuer Produkte und Anwendungen entgegen, die den Kunden in bestehenden Märkten nachweisbare finanzielle Vorteile durch einen raschen Mittelrückfluss bieten. Im Geschäftsjahr 2011 wurden im KUKA Konzern insgesamt 37,7 Mio. € für Forschung und Entwicklung aufgewendet, wovon der größte Anteil (93,9%) auf den Geschäftsbereich Robotics entfiel. Im Berichtsjahr erfolgte in den angestammten Märkten des Geschäftsbereichs die stufenweise Markteinführung einer neuen Roboter-Generation. Bei der Einführung neuer Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der Produkteigenschaften und der Qualitätszusagen, die im Falle von Nacharbeiten zu entsprechenden Kosten führen könnten. KUKA verfügt zur Vermeidung und Beherrschung solcher Risiken über ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, welches umfangreiche Test- und Prüfprozesse beinhaltet.

Eine Chance stellt die ständige Verbreiterung der Kundenbasis in der General Industry dar. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie zur Erschließung neuer Absatzmärkte neben der Automobilindustrie. Dieser Prozess beinhaltet die Erschließung von Märkten in der Medizintechnik und in sonstigen konsumnahen Bereichen, in denen zukünftig eine Mensch-Maschine-Kollaboration erforderlich sein wird. Sie ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Roboter, ohne dass Schutzzäune oder ähnliche Sicherheitseinrichtungen notwendig werden. Eine Teilorganisation des Geschäftsbereichs, der sogenannten Advanced Robotics, arbeitet fokussiert an der technischen Realisierung solcher innovativen Produkte und Applikationen. Darüber hinaus wird der Vertrieb in der Region Amerika und in den BRIC-Staaten weiter vorangetrieben. Durch eine zunehmende Verteilung der Wertschöpfung auf verschiedene Währungszone soll die Ertragskraft des Unternehmens unabhängiger von Währungsschwankungen werden.

#### KUKA Systems

Aufgrund der langen Durchlaufzeiten der Aufträge, der oft erforderlichen Spezifikationsanpassungen während der Abarbeitung der Aufträge, der geringen Frequenz der Auftragseingänge sowie des Preis- und Wettbewerbsdrucks besteht ein geschäftsimmanentes Risiko für den Umsatz und das Ergebnis in diesen Aufträgen. Ergänzend können sich weitere Projektrisiken z. B. aufgrund von Projektfehlkalkulationen oder Konventionalstrafen wegen Terminverzögerungen ergeben. Der Geschäftsbereich setzt deshalb entsprechende Risikochecklisten für die einzelnen Aufträge ein, mit denen bereits vor Annahme der Angebote eine Prüfung insbesondere der rechtlichen, wirtschaftlichen und technologischen Risiken erfolgt. Im Rahmen dieses Exposure-Reportings werden insbesondere Solvenzrisiken überwacht und mittels eines stringenten Projekt- und Forderungsmanagements verfolgt und damit reduziert. Andere Risiken werden laufend beobachtet und bei Bedarf durch Rückstellungen bzw. Wertberichtigungen bilanziell berücksichtigt. Zudem wurden die Prozesse bezüglich der Herauslegung von Angeboten und der Annahme von Kundenbestellungen weltweit vereinheitlicht und optimiert. Chancen bestehen insbesondere bei geringeren Einstandspreisen von Zukaufteilen im Vergleich zur Kalkulation sowie bei der Abrechnung von Änderungsaufträgen des Kunden im Projektverlauf.

Die Ausweitung der weltweiten Produktionskapazitäten der großen Automobilhersteller weist derzeit eine hohe Dynamik auf. Insbesondere in Südamerika und Asien arbeitet KUKA intern verstärkt in Verbundprojekten, wobei mehrere Landesgesellschaften des Geschäftsbereichs gemeinsam an einem Kundenprojekt arbeiten. In solchen Fällen ergeben sich besondere Risiken hinsichtlich der Informationsbasis, der Wertschöpfungsprozesse und des IT-systemübergreifenden Projektmanagements. Darüber hinaus bestehen insbesondere in den Schwellenländern aufgrund des außerordentlich schnellen und starken Wachstums des Geschäftsvolumens Risiken hinsichtlich der organisatorischen Strukturen. KUKA entgegnet diesen Risiken mit der weiteren Harmonisierung seiner global eingesetzten IT-Systeme und durch Einsatz erfahrener interner und externer Mitarbeiter beim Auf- und Ausbau der jeweiligen lokalen Strukturen.

Die steigende Modellvielfalt in der Automobilindustrie wirkt sich positiv auf das adressierbare Marktvolumen aus, da steigende Anforderungen an flexible Produktionssysteme gestellt werden, die zum Neubau bzw. Umbau von Produktionslinien führen. Hieraus ergeben sich für Systemanbieter und Zulieferer neue Geschäftsmöglichkeiten. Knappe Ressourcen erfordern den Bau von kleineren oder Ressourcen sparenden Fahrzeugen, die mit alternativen Energien angetrieben werden. Deshalb werden insbesondere die amerikanischen Automobilhersteller zukünftig Investitionen in den Neubau von Produktionslinien bzw. den Umbau von bestehenden Produktionsanlagen tätigen müssen.

Betreibermodelle wie die KUKA Toledo Production Operations (KTPO) bieten zusätzliche Chancen, aber auch Risiken. Die Marke Jeep Wrangler weist im Vergleich zu den übrigen amerikanischen Fahrzeugmodellen nach wie vor überdurchschnittliche Entwicklungsmöglichkeiten auf, an denen KUKA auch im Jahr 2011 partizipiert hat. Risiken bestehen in diesem Zusammenhang in einer stärkeren Abhängigkeit von den produzierten Volumina für den amerikanischen Automobilmarkt.

Fundierte Marktanalysen haben ergeben, dass KUKA Systems auch langfristige Geschäftspotenziale neben der Automobilindustrie in der General Industry hat. Aktuelle Beispiele hierfür sind die Luftfahrt- und Solarindustrie, wo auch in 2011 neue Aufträge akquiriert werden konnten. Neben der Chance der Erschließung neuer Marktpotenziale sind die wesentlichen Risiken hier vor allem technisch bedingt, da die Kunden selbst in vielen Fällen über keine eigenen Erfahrungen in der Automatisierungstechnik verfügen. Deshalb ist insbesondere bei Anwendung neuer Automatisierungstechniken die Prüfung der technischen Risiken im Rahmen der Risikochecklisten wesentliches Instrument zur Risikomitigation.

## STRATEGISCHE RISIKEN UND CHANCEN

Ziel der Geschäftsbereiche ist es, in ihren jeweiligen Märkten zu den Technologie- und Marktführern zu gehören. Die konsequente Weiterentwicklung ihrer technologischen Basis über koordinierte Innovationsprogramme hat deshalb zentrale Bedeutung. Hierbei besteht eine wesentliche Aufgabe darin, Chancen und Risiken technischer Innovationen rechtzeitig zu erkennen und diese auf ihre Machbarkeit zu überprüfen. Möglichen Fehleinschätzungen des Marktes wird durch regelmäßige, teilweise dezentrale Markt- und Wettbewerbsanalysen entgegengewirkt. Anwendungsorientierte Entwicklungen, Systempartnerschaften und Kooperationen, z. B. mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Weßling bei München, der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen und dem Universitätsklinikum Aachen, vermindern das Risiko nicht marktgerechter Entwicklungsleistungen.

Die Implementierung effizienter Qualitätssicherungssysteme sowie regelmäßige Zertifizierungen tragen dazu bei, mit kundenorientierten Produkten und Lösungen zu überzeugen und die Stellung der KUKA Gesellschaften in ihren Märkten zu festigen.

Die Unternehmensstrategie wird von einer zentralen Stabsstelle in der KUKA AG koordiniert und mit den Geschäftsbereichen regelmäßig überprüft und abgestimmt. In dem gemeinsamen Innovation Center werden Querschnittstechnologien und Konzepte entwickelt, um durch einheitliche Vorgehensweisen und Prozesse Synergien zu nutzen und den Anforderungen des Marktes mit innovativen Produkten und Lösungen gerecht zu werden.

## PERSONALRISIKEN UND -CHANCEN

Der Erfolg des KUKA Konzerns, eines von Hochtechnologie geprägten Unternehmens, hängt maßgeblich von qualifizierten Fach- und Führungskräften ab. Personalrisiken erwachsen dem Konzern im Wesentlichen aus der Fluktuation von Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen. Die verbesserten wirtschaftlichen wie auch konjunkturellen Aussichten ermöglichten es dem Unternehmen, das Stammpersonal langfristig zu binden und neue hoch qualifizierte Mitarbeiter auszubilden bzw. für eine Tätigkeit im Konzern zu gewinnen. Dies gilt für die traditionellen Märkte in Europa und den USA, vor allem aber auch für die Rekrutierung von Mitarbeitern in den Wachstumsmärkten, z. B. den BRIC-Staaten, in denen der Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern stetig zunimmt. Nicht zuletzt durch interne Weiterbildungsmöglichkeiten wie in der KUKA Academy oder dem Ideenmanagement ergeben sich Chancen, die aus einer höheren Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter resultieren.

In Deutschland zeigt sich darüber hinaus ein zunehmender Mangel an qualifiziertem, insbesondere technisch ausgebildetem Personal. Dies erfordert entsprechende unternehmensinterne Qualifizierungsmaßnahmen und eine permanente Ausrichtung des Unternehmens auf den Arbeits- und Bewerbermarkt. Hierzu gibt es enge Kooperationen mit lokalen und nationalen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, z. B. mit der Universität Augsburg, der RWTH Aachen und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR).

Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter auf allen Ebenen des Konzerns – teils dezentral, teils zentral organisiert – sichert dabei die unverzichtbare fachliche Kompetenz des Personals. Das unternehmensinterne internationale Traineeprogramm bietet Nachwuchskräften die Möglichkeit, verschiedene Bereiche und Auslandsgesellschaften kennenzulernen. Die zum Jahresende 227 Auszubildenden im KUKA Konzern werden früh in das Unternehmen integriert und nach Beendigung der Ausbildung weitestgehend in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. Eine der entscheidenden Herausforderungen der kommenden Jahre wird es sein, den KUKA Konzern hinsichtlich der demografischen Entwicklung zukunftssicher aufzustellen.

Neben der Verankerung eines attraktiven leistungs- und erfolgsabhängigen Entgeltsystems für Führungskräfte zur Stärkung von unternehmerisch geprägten Denk- und Handlungsweisen stellt auch die Möglichkeit der Teilnahme an den Mitarbeiteraktienprogrammen des KUKA Konzerns für alle Mitarbeiter einen Anreiz dar, sich langfristig an den Konzern zu binden und an seiner Entwicklung zu partizipieren.

## INFORMATIONSTECHNISCHE RISIKEN UND CHANCEN

Die bestehenden IT-Sicherheits-Systeme und das vorhandene Business-Continuity-Management sowie Richtlinien und Organisationsstrukturen werden regelmäßig optimiert und überprüft, um mögliche informationstechnologische Risiken wie z. B. den Ausfall von Rechenzentren oder sonstigen IT-Systemen bereits im Vorfeld zu erkennen bzw. zu minimieren. Dies erfolgt unter anderem durch regelmäßige Investitionen in Hard- und Software. Mit der Inbetriebnahme eines neuen Storage Systems wurden alle für das Business-Continuity-Management erforderlichen Prozesse mit den entsprechenden Wiederanlaufklassen für Daten und Applikationen implementiert. Durch die konsequente Überwachung der betreffenden Prozesse wird sichergestellt, dass Risiken

sowohl aus zunehmenden externen Bedrohungen als auch aus der Abhängigkeit von der weiter fortschreitenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse minimiert werden. Durch gezielte Investitionen in die laufende Optimierung von IT-gestützten Prozessen lassen sich langfristig Kostensenkungspotenziale und kontinuierliche Qualitätsverbesserungen realisieren.

Zudem besteht eine enge Verknüpfung der IT-Sicherheit mit dem Risikomanagementprozess des KUKA Konzerns. Sowohl im Zuge der jährlichen IT-Prüfung als auch stichprobenartig werden die entsprechenden Prozesse durch interne und externe Prüfer auf die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen überprüft.

## FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Zu den zentralen Aufgaben der KUKA AG zählen die Koordination und Lenkung des Finanzbedarfs innerhalb des Konzerns sowie die Sicherstellung der finanziellen Unabhängigkeit. In diesem Zusammenhang optimiert die Holding auch die Konzernfinanzierung und begrenzt die finanzwirtschaftlichen Risiken. Hierzu wurde das in 2007 implementierte, einheitliche und konzernweit arbeitende Treasury-Reporting-System weiterentwickelt. Darüber hinaus wird das Liquiditätsrisiko für den Gesamtkonzern durch eine enge Begleitung der Konzerngesellschaften bei der Steuerung ihrer Zahlungsströme reduziert.

In den vergangenen zweieinhalb Jahren wurde die Solvenz des KUKA Konzerns durch mehrere Maßnahmen gestärkt. Dabei wurde die Passivstruktur hinsichtlich der Fristigkeiten und der eingesetzten Finanzierungsinstrumente neu geordnet. In den Jahren 2009 und 2010 zählten hierzu zwei Kapitalerhöhungen, die Begebung einer Unternehmensanleihe sowie der Abschluss neuer Konsortialkreditvereinbarungen.

Die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's bewerteten die KUKA AG mit einem langfristigen Corporate-Kreditrating (CFR) von B bzw. B2. Beide Ratings sind mit einem stabilen Ausblick versehen. Die Anleihe der KUKA AG wurde mit einem Rating von B- bzw. B3 versehen.

Der bereits im November 2010 abgeschlossene Konsortialkreditvertrag mit einer Laufzeit bis 31. März 2014 enthält marktübliche Covenants mit quartalsweise definierten Grenzwerten. Ein Risiko für die Aufrechterhaltung von derartigen covenantbasierten Finanzierungen besteht grundsätzlich dann, wenn eine deutlich unter den Planungen verlaufende Geschäftsentwicklung und die daraus folgende Ertrags- und Finanzsituation ein Einhalten solcher Bedingungen nicht mehr gewährleistet. In solchen Fällen ist der Fortbestand der Finanzierung davon abhängig, inwieweit die finanzierenden Banken erforderlichen Anpassungen zustimmen. KUKA überwacht die Einhaltung dieser Covenants auf monatlicher Basis. Im gesamten Geschäftsjahr 2011 wurden die Covenants eingehalten.

Neben den oben beschriebenen Schritten ergänzen Vereinbarungen zu bilateralen Kreditlinien mit Banken und Kautionsversicherern das Finanzierungsportfolio des KUKA Konzerns. Dazu zählt z. B. das im Jahr 2006 aufgelegte ABS-Programm (regelmäßiger Verkauf von Forderungen) mit der Bayerischen Landesbank in Höhe von bis zu 25 Mio. € mit einer verlängerten Laufzeit bis zum 31. März 2013; ein weiteres ABS-Programm mit der Landesbank Baden-Württemberg konnte ebenfalls über 25 Mio. € abgeschlossen werden.

Das transaktionsbezogene Wechselkursrisiko wird durch Devisentermingeschäfte abgesichert. Ziel dabei ist es, dieses Wechselkursrisiko rollierend zu sichern. Detailliert wird über das zentrale Devisenmanagement im Konzernanhang unter Finanzinstrumente auf den Seiten 111 f. berichtet. Grundsätzlich müssen alle Gesellschaften des KUKA Konzerns Fremdwährungspositionen im Zeitpunkt ihrer Entstehung sichern. Translationsrisiken – also Bewertungsrisiken für Bilanzbestände – aus der Umrechnung von Fremdwährungspositionen werden grundsätzlich nicht abgesichert, jedoch laufend beobachtet. Das aus der Volatilität der Leitwährungen resultierende ökonomische Wechselkursrisiko (Wettbewerbsrisiko) wird durch die Verteilung der Produktionsstandorte auf mehrere Länder reduziert („natural hedging“). Interne Richtlinien regeln die Verwendung von Derivaten, die einer ständigen internen Risikokontrolle unterliegen.

## COMPLIANCE-RISIKEN

Compliance-Verstöße könnten zu Strafen, Sanktionen, gerichtlichen Verfügungen bezüglich zukünftigen Verhaltens, der Herausgabe von Gewinnen, dem Ausschluss aus bestimmten Geschäften, dem Verlust von Gewerbekonzessionen oder zu anderen Restriktionen führen. Des Weiteren könnte eine Verwicklung in potenzielle Korruptionsverfahren der Reputation des KUKA Konzerns insgesamt schaden und nachteilige Auswirkungen auf das Bemühen haben, sich um Geschäfte mit Kunden sowohl des öffentlichen als auch des privaten Sektors zu bewerben. Die Ermittlungen könnten sich auch auf Beziehungen zu Geschäftspartnern, von denen der KUKA Konzern abhängt, sowie auf die Fähigkeit, neue Geschäftspartner zu finden, nachteilig auswirken. Sie könnten sich ferner nachteilig auf die Fähigkeit auswirken, strategische Projekte und Transaktionen zu verfolgen, die für das Geschäft wichtig sein könnten, wie z. B. Joint Ventures oder andere Formen der Zusammenarbeit. Laufende oder zukünftige Ermittlungen könnten zur Aufhebung einiger bestehender Verträge führen und Dritte, einschließlich Mitbewerber, könnten gegen den KUKA Konzern in erheblichem Umfang rechtliche Verfahren anstrengen.

Um diese Risiken transparent und kontrollierbar zu machen, wurde Anfang 2008 ein weltweit gültiges Corporate-Compliance-Programm implementiert. Alle Führungskräfte erhielten weltweit eine Schulung. Der hierin verankerte Compliance-Ausschuss hält in regelmäßigen Abständen und bei Bedarf Sitzungen ab und berichtet an den Vorstandsvorsitzenden der KUKA AG; dieser berichtet direkt an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Frühjahr 2011 wurde das aktualisierte Handbuch zum Corporate-Compliance-Programm des KUKA Konzerns mit seinen den jeweiligen Arbeitsvertrag ergänzenden Regelungen an alle Mitarbeiter verteilt. Als konsequente Fortsetzung der bisherigen Schritte wurden in Abstimmung mit dem Konzernbetriebsrat seit Herbst 2011 die Mitarbeiter der deutschen Standorte mittels E-Learning über die Inhalte der Compliance-Richtlinie geschult. Ab Februar 2012 ist in einem weiteren Schritt der weltweite Roll-out sowie die Einbeziehung aller seit September 2011 neu eingetretenen Mitarbeiter an den deutschen Standorten vorgesehen.

Die Gesamtverantwortung für das Corporate-Compliance-Programm liegt beim Vorsitzenden des Vorstands. Es unterliegt unter anderem einer strengen internen Kontrolle und wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Wesentliche Risiken ergaben sich im Jahr 2011 hieraus nicht, da durch die frühzeitige Risikomitigation und Ursachenbekämpfung, wie z. B. die Anpassung von Geschäftsabläufen, aktiv gegengesteuert werden konnte.

## SONSTIGE RISIKEN

Der KUKA Konzern beobachtet permanent weitere Risiken und steuert diesen so weit wie möglich entgegen. Risiken für die Umwelt sind aus betrieblichen Aktivitäten nicht zu erkennen, da auf den Einsatz von Gefahrstoffen verzichtet wird. Der Konzern nutzt teilweise im Eigentum befindliche Grundstücke und Immobilien im Rahmen seines Geschäftsbetriebes. Dabei trägt das Unternehmen Risiken für den Fall, dass dieses Eigentum mit etwaigen Altlasten, Bodenverunreinigungen oder sonstigen schädlichen Substanzen belastet ist. Nach heutigem Erkenntnisstand liegen keine wertmindernden, bilanziell zu berücksichtigenden Tatsachen vor. Dies schließt jedoch nicht aus, dass sich solche Tatsachen, die beispielsweise Kosten verursachende Sanierungsmaßnahmen erforderlich machen würden, zukünftig ergeben könnten.

Aus den Ereignissen in Japan am 11. März 2011 ergaben sich für den KUKA Konzern keine negativen Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis. Eine Beeinflussung des weiteren Geschäftsbetriebes ist aus heutiger Sicht ebenfalls nicht zu erkennen.

Rechtliche Risiken werden, wo möglich, durch standardisierte Rahmenverträge begrenzt. Die Rechtsabteilung des Konzerns unterstützt die operativen Gesellschaften und trägt so zur Risikobegrenzung bei. Des Weiteren besteht eine konzernweite D & O-Versicherung (Directors' and Officers' Liability Insurance), welche u. a. für die geschäftsführenden Organe (Vorstand und Geschäftsführer) sowie Aufsichtsorgane (Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte) der in- und ausländischen Konzerntochtergesellschaften abgeschlossen wurde. Jährlich findet eine Überprüfung des vorhandenen Versicherungsschutzes statt, um das Verhältnis aus Versicherungsschutz und Selbsthalten versus Risikoprämie abzuwägen. Der Vorstand des KUKA Konzerns entscheidet anschließend über die weitere Vorgehensweise.

Um eine mögliche Übernahme des Unternehmens abschätzen zu können, werden regelmäßig Analysen der Aktionärsstruktur durchgeführt. Die Globalisierung der operativen Geschäfte im KUKA Konzern hat die notwendige Berücksichtigung einer Vielzahl internationaler und landesspezifischer vorwiegend gesetzlicher Regelungen und Anweisungen von Finanzverwaltungen zur Folge. Abgabenrechtliche Risiken können durch fehlende Berücksichtigung von Gesetzen und anderen Regelungen entstehen. Insbesondere steuerliche Betriebsprüfungen können zu einer Belastung für den Konzern aus Prüfungsfeststellungen mit daraus abgeleiteten Zinsen, Strafen und Steuernachzahlungen führen. Für solche steuerlichen Risiken wird eine nach Kenntnis angemessene Vorsorge getroffen.

## ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

In der Gesamtbetrachtung der Risiken ist der KUKA Konzern überwiegend leistungs- und finanzwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt. Es sind für den Vorstand keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Bestand des Unternehmens gefährden könnten. Strategisch und auch finanziell ist das Unternehmen so aufgestellt, dass die sich bietenden Geschäftschancen genutzt werden können.

## INTERNES KONTROLL- UND RISIKO-MANAGEMENTSYSTEM

### GRUNDSÄTZE

Als kapitalmarktorientiertes Mutterunternehmen ist die KUKA Aktiengesellschaft gemäß § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB verpflichtet, innerhalb des Lageberichts die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess, der auch die Rechnungslegungsprozesse bei den in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften einbezieht, zu beschreiben.

KUKA versteht das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als umfassendes System und lehnt sich an die Definitionen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V., Düsseldorf, zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem (IDW PS 261 Tz. 1g f.) und zum Risikomanagementsystem (IDW PS 340, Tz. 4) an. Unter einem internen Kontrollsystem werden danach die vom Management im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen verstanden, die gerichtet sind auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements

- zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit (hierzu gehört auch der Schutz des Vermögens, einschließlich der Verhinderung und Aufdeckung von Vermögensschädigungen),
- zur Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung sowie
- zur Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften.

Das Risikomanagementsystem beinhaltet die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung.

Im Bereich der Finanzberichterstattung besteht dabei grundsätzlich das Risiko, dass in Jahres- und Zwischenabschlüssen Falschdarstellungen enthalten sind, die möglicherweise einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen ihrer Adressaten haben. Daher ist das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem des KUKA Konzerns in allen Gesellschaften implementiert und zielt darauf ab, mögliche Fehlerquellen frühzeitig zu identifizieren und sich daraus ergebende Risiken zu begrenzen. Dadurch kann mit hinreichender Sicherheit gewährleistet werden, dass ein den gesetzlichen Vorschriften entsprechender Jahres- und Konzernabschluss erstellt wird.

### STRUKTUREN UND PROZESSE

Im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess sind im KUKA Konzern nachfolgende Strukturen und Prozesse implementiert.

Der Vorstand der KUKA AG trägt die Gesamtverantwortung für das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Über eine fest definierte Führungs- und Berichtsorganisation sind alle in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmungen eingebunden. Für deutsche Gesellschaften bestehen im Bereich Accounting und Human Resources Shared Service Center bei der KUKA AG. Andere konzernübergreifende Aufgaben, etwa Treasury, Legal Services oder Taxes, werden ebenfalls zentral auf Basis konzern-einheitlicher Prozesse durch die KUKA AG erbracht.

Die Grundsätze, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Prozesse des (konzern-)rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sind in Richtlinien und Organisationsanweisungen niedergelegt und werden in regelmäßigen Abständen an aktuelle externe und interne Entwicklungen angepasst.

### MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess erachten wir solche Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems als wesentlich, die die Bilanzierung und die Gesamtaussage des Konzern- und Jahresabschlusses einschließlich des zusammengefassten Lageberichts maßgeblich beeinflussen können. Hierunter fallen im KUKA Konzern vor allem:

- Identifikation der wesentlichen Risikofelder (siehe Risikobericht auf Seite 82ff.) und Kontrollbereiche mit Einfluss auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess;
- Qualitätskontrollen zur Überwachung des (Konzern-)Rechnungslegungsprozesses und der Ergebnisse der Rechnungslegung auf der Ebene des Konzernvorstands, der Führungsgesellschaften und einzelner in den Konzernabschluss einbezogener Meldeinheiten;
- präventive Kontrollmaßnahmen im Finanz- und Rechnungswesen des Konzerns und der in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften sowie in operativen, leistungswirtschaftlichen Prozessen, die wesentliche Informationen für die Aufstellung des Konzern- und Jahresabschlusses einschließlich zusammengefasstem Lagebericht generieren, inklusive einer Funktionstrennung von vordefinierten Genehmigungsprozessen in relevanten Bereichen;
- Maßnahmen, die die ordnungsmäßige EDV-gestützte Verarbeitung von (konzern-)rechnungslegungsbezogenen Sachverhalten und Daten sicherstellen. Hierzu zählt zum Beispiel die zentrale Steuerung von Zugriffsrechten auf die Buchhaltungssysteme sowie die automatische Plausibilitätskontrolle bei der Datenerfassung im Reporting- und Konsolidierungssystem;
- Maßnahmen zur Sicherstellung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems durch die eingebundenen Fachabteilungen sowie durch die interne Revision, die durch systematische Prüfungen die Einhaltung des internen Kontrollsystems überwacht.

Daneben haben die kaufmännischen Geschäftsführer aller Tochtergesellschaften im Rahmen der externen Berichterstattung zum 30. Juni und zum 31. Dezember einen internen Bilanzzeit zu leisten. Erst im Anschluss daran legen die Vorstände der KUKA AG zum Halbjahr und zum Gesamtjahr einen externen Bilanzzeit ab und unterzeichnen die Versicherung der gesetzlichen Vertreter. Damit bestätigen sie die Einhaltung der vorgeschriebenen Rechnungslegungs- und Bilanzierungsstandards des KUKA Konzerns und dass die Zahlen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanz-, Vermögens- und Ertragslage vermitteln.

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats befasst sich in seinen Sitzungen regelmäßig mit der Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems. Dabei legt der Vorstand der KUKA AG mindestens einmal im Jahr die Risiken der Finanzberichterstattung dar und erläutert die implementierten Kontrollmaßnahmen sowie die Überprüfung der korrekten Durchführung der Kontrollen.

### ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Durch die dargestellten Strukturen, Prozesse und Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems wird sichergestellt, dass die Rechnungslegung der KUKA AG und des KUKA Konzerns einheitlich und im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben, den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung, internationalen Rechnungslegungsstandards und konzerninternen Richtlinien erfolgt.

Ferner wird gewährleistet, dass Geschäftsvorfälle konzernweit einheitlich und zutreffend erfasst und bewertet werden und den internen und externen Adressaten der Rechnungslegung dadurch zutreffende und verlässliche Informationen zur Verfügung gestellt werden.

### ANGABEN NACH DEN § 289 ABS. 4 UND § 315 ABS. 4 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

Nachfolgend sind die nach den § 289 Abs. 4 HGB und § 315 Abs. 4 HGB erforderlichen Angaben aufgeführt und erläutert.

### ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Zum 31. Dezember 2011 betrug das Grundkapital der KUKA Aktiengesellschaft 88.180.120,60 €, eingeteilt in 33.915.431 auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von 2,60 € je Aktie. Das Grundkapital ist voll eingezahlt. Alle Aktien sind mit identischen Rechten ausgestattet und jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme.

Es besteht kein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile (§ 4 Abs. 1 der Satzung). Bei Ausgabe neuer Aktien kann der Beginn der Gewinnbeteiligung abweichend von § 60 Abs. 2 AktG festgesetzt werden (§ 4 Abs. 3 der Satzung).

### BESCHRÄNKUNGEN, DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Die KUKA Aktiengesellschaft gewährt regelmäßig Vorständen der Gesellschaft sowie weiteren ausgewählten Führungskräften von Konzerngesellschaften aufgrund individualvertraglicher Regelungen die Teilnahme an sogenannten „Phantom-Share-Programmen“, d. h. virtuellen Aktienprogrammen. Die Phantom-Share-Programme sind Bestandteil des erfolgsorientierten Vergütungssystems von Führungskräften und sind auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet. Die jeweiligen Programme haben eine Laufzeit von drei Jahren. Nach deren Ablauf erfolgt eine Auszahlung, deren Höhe sich nach dem Aktienkurs und der Entwicklung des Unternehmenswertes richtet. Nach den Bedingungen der Phantom-Share-Programme müssen die teilnahmeberechtigten Führungskräfte am Ende der Laufzeit des jeweiligen Programms 25 % des ausgezahlten Bruttoerlöses zum Kauf von KUKA Aktien einsetzen, bis ein festgelegtes Haltevolumen, dessen Wert für die bisher aufgelegten Programme 50 % der jeweiligen Jahresfestvergütung entspricht, erreicht ist. Für die Erreichung des Haltevolumens werden auch außerhalb der Phantom-Share-Programme erworbene Aktien berücksichtigt. Die Halteverpflichtung endet erst mit dem Ausscheiden aus dem KUKA Konzern.

Die KUKA Aktiengesellschaft hat auch im Jahr 2011 ein sogenanntes MitarbeiterAktienprogramm (MAP 2011) aufgelegt. Nach den Bedingungen des MAP 2011 konnten die Mitarbeiter im eigenen Namen und auf eigene Rechnung KUKA Aktien erwerben und haben zusätzlich zu den erworbenen Aktien in einem in den Bedingungen des MAP 2011 festgelegten Verhältnis Anreizaktien (Bonusaktien) erhalten. Die erworbenen KUKA Aktien sowie die zugeteilten Anreizaktien unterliegen bis zum 31. Dezember 2012 einer Veräußerungssperre.

Weitere Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, sind dem Vorstand nicht bekannt.

### BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) hat jeder Anleger, der durch Erwerb, Veräußerung oder auf sonstige Weise die Stimmrechtsschwellen gemäß § 21 WpHG erreicht, überschreitet oder unterschreitet, dies der Gesellschaft und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) mitzuteilen.

Am 2. September 2011 wurden der KUKA Aktiengesellschaft von den nachstehenden Personen und Gesellschaften folgende Beteiligungen mitgeteilt. Danach bestanden zu diesem Zeitpunkt folgende Kapitalbeteiligungen, die 10 % der Stimmrechte überschreiten:

1. Grenzebach Maschinenbau GmbH, Asbach-Bäumenheim, Deutschland	24,41 %	unmittelbar gehalten
2. Grenzebach GmbH & Co. KG, Asbach-Bäumenheim, Deutschland	24,41 %	zugerechnet nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG
3. Grenzebach Verwaltungs-GmbH, Asbach-Bäumenheim, Deutschland	24,41 %	zugerechnet nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG
4. Rudolf Grenzebach, Deutschland	24,41 %	zugerechnet nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG

Die KUKA Aktiengesellschaft hat darüber hinaus keine weiteren Informationen über Personen und/oder Gesellschaften, deren direkte oder indirekte Beteiligung am Kapital der Gesellschaft 10 % der Stimmrechte überschreitet.

### AKTIEN MIT SONDERRECHTEN, DIE KONTROLLBEFUGNISSE VERLEIHEN

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, existieren nicht.

### ART DER STIMMRECHTSKONTROLLE, WENN ARBEITNEHMER AM KAPITAL BETEILIGT SIND UND IHRE KONTROLLRECHTE NICHT UNMITTELBAR AUSÜBEN

Eine Beteiligung von Arbeitnehmern im Sinne des § 289 Abs. 4 Nr. 5 HGB und § 315 Abs. 4 Nr. 5 HGB besteht nicht.

### **GESETZLICHE VORSCHRIFTEN UND SATZUNGSBESTIMMUNGEN ÜBER DIE ERNENNUNG UND ABBERUFUNG DER VORSTANDSMITGLIEDER UND ÜBER SATZUNGSÄNDERUNGEN**

Der Vorstand der Gesellschaft besteht gemäß § 6 Abs. 1 der Satzung aus mindestens zwei Personen. Der Aufsichtsrat bestimmt die Anzahl der Vorstandsmitglieder (§ 6 Abs. 2 der Satzung). Die Bestellung und die Abberufung von Mitgliedern des Vorstands sind in §§ 84 und 85 AktG sowie in § 31 MitbestG und § 6 der Satzung geregelt.

Gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 5, 179 Abs. 1 AktG bedarf jede Satzungsänderung eines Beschlusses der Hauptversammlung. § 22 Abs. 1 der Satzung sieht vor, dass zur Beschlussfassung in der Hauptversammlung die einfache Mehrheit des vertretenen Grundkapitals genügt, sofern nicht durch Gesetz eine größere Mehrheit zwingend vorgeschrieben ist; Letzteres ist insbesondere bei Beschlussfassungen betreffend eine Änderung des Unternehmensgegenstands, bei Kapitalherabsetzungen und bei einem Formwechsel der Fall.

Der Aufsichtsrat ist gemäß § 11 Abs. 3 der Satzung zur Vornahme von Satzungsänderungen berechtigt, die nur die Fassung betreffen. Des Weiteren wurde der Aufsichtsrat durch Beschluss der Hauptversammlung vom 26. Mai 2011 ermächtigt, die Fassung des § 4 Abs. 1 und Abs. 5 der Satzung nach (auch teilweiser) Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals nach Ausnutzung des genehmigten Kapitals 2011 und, falls dieses bis zum 25. Mai 2016 nicht (vollständig) ausgenutzt sein sollte, nach Ablauf der Ermächtigungsfrist anzupassen.

### **BEFUGNISSE DES VORSTANDS ZUR AUSGABE UND ZUM RÜCKKAUF VON AKTIEN**

Der Vorstand wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 26. Mai 2011 und durch den aufgrund dieses Beschlusses in die Satzung der Gesellschaft eingefügten § 4 Abs. 5 ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 25. Mai 2016 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Aktien einmalig oder mehrmals um bis zu € 44.090.059,00 zu erhöhen (genehmigtes Kapital 2011). Dabei ist den Aktionären ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen und das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen oder zum Erwerb sonstiger

Vermögensgegenstände (einschließlich Forderungen Dritter gegen die Gesellschaft) erfolgt. Darüber hinaus ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre bei ein- oder mehrmaliger Ausnutzung des genehmigten Kapitals 2011 gegen Bareinlagen bis zu einem Kapitalerhöhungsbetrag auszuschließen, der 10% des im Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung und – falls dieser Wert niedriger ist – des zum Zeitpunkt der Ausnutzung dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht überschreitet, um die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag auszugeben, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrages nicht wesentlich unterschreitet. Auf die vorgenannte 10%-Grenze werden Aktien angerechnet, die aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 29. April 2010 gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 Satz 5 AktG i.V.m. § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit der vorliegenden Ermächtigung veräußert werden oder die zur Bedienung von Options- oder Wandelanleihen, Genussrechten oder Gewinnschuldverschreibungen oder einer Kombination dieser Instrumente auszugeben sind, sofern die Instrumente aufgrund einer in der Hauptversammlung vom 29. April 2010 beschlossenen Ermächtigung in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit der vorliegenden Ermächtigung ausgegeben worden sind. Von der vorstehend erteilten Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts darf der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats nur in einem solchen Umfang Gebrauch machen, dass der anteilige Betrag der insgesamt unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen Aktien 30% des Grundkapitals nicht überschreitet, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch – falls dieser Wert niedriger ist – des zum Zeitpunkt der Ausnutzung dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung, insbesondere den Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe, festzulegen.

Gemäß § 4 Abs. 6 der Satzung ist das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 19.500.000 € durch Ausgabe von bis zu 7.500.000 neuen Aktien bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Wandlungs- bzw. Optionsrechten, die von der Gesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren in- oder ausländischen Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften bis zum 4. Juli 2008 ausgegebenen Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen beigefügt sind, von ihren Wandlungs- bzw. Optionsrechten Gebrauch machen.

Unter teilweiser Ausnutzung der entsprechenden Ermächtigung zur Begebung von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen und des vorstehend beschriebenen bedingten Kapitals hat die KUKA Aktiengesellschaft am 9. Mai 2006 im Wege einer Privatplatzierung über ihre 100%ige niederländische Tochtergesellschaft, KUKA Finance B.V., eine durch die KUKA Aktiengesellschaft garantierte Wandelschuldverschreibung im Nominalbetrag von 69.000.000 € platziert. Das Recht der Anleihegläubiger, die begebenen Wandelschuldverschreibungen im Wert von nominal 50.000 € je Schuldverschreibung in neue Aktien der Gesellschaft umzutauschen (Wandlungsrecht), ist mit Ablauf des 18. Oktober 2011 (Ende des Ausübungszeitraums) erloschen. Da kein Anleihegläubiger während des Ausübungszeitraums (8. Juli 2006 bis 18. Oktober 2011) von seinem Wandlungsrecht Gebrauch gemacht hat, ist § 4 Abs. 6 der Satzung mit Ablauf des 18. Oktober 2011 inhaltlich gegenstandslos geworden. Die Wandelschuldverschreibungen wurden sämtlich im November 2011 durch Rückzahlung des Nennbetrages zuzüglich der bis dahin angefallenen Zinsen getilgt.

Gemäß § 4 Abs. 7 der Satzung ist das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 18.200.000,00 €, eingeteilt in bis zu 7.000.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- oder Wandlungsrechten bzw. die zur Wandlung/Optionsausübung Verpflichteten aus gegen Bareinlage ausgegebenen Options- oder Wandelanleihen, Genussrechten oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente), die von der KUKA Aktiengesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der KUKA Aktiengesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 29. April 2010 bis zum 28. April 2015 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen, oder, soweit sie zur Wandlung/Optionsausübung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Wandlung/Optionsausübung erfüllen, oder soweit die KUKA Aktiengesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der KUKA Aktiengesellschaft zu gewähren, soweit jeweils nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- oder Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Die Gesellschaft wurde durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. April 2010 ermächtigt, bis zum 28. April 2015 eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des bei der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals über die Börse oder im Rahmen eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots der Gesellschaft zu erwerben. Dabei darf der Kaufpreis (ohne Erwerbsnebenkosten) grundsätzlich den einen in der Ermächtigung näher definierten Durchschnitts-Börsenkurs um nicht mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten.

Aufgrund dieses Beschlusses ist der Vorstand außerdem ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, die aufgrund dieser und früher erteilten Ermächtigungen erworbenen eigenen Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre

- (i) im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder beim Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen oder zum Erwerb sonstiger Vermögensgegenstände (einschließlich Forderungen Dritter gegen die Gesellschaft) an Dritte zu veräußern;
- (ii) auch in anderer Weise als über die Börse oder durch ein Angebot an alle Aktionäre zu veräußern, wenn diese Aktien gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung gilt jedoch nur mit der Maßgabe, dass die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußerten Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten dürfen, und zwar weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diese Begrenzung auf 10 % des Grundkapitals sind diejenigen Aktien anzurechnen, (i) die zur Bedienung von Options- oder Wandelanleihen, Genussrechten oder Gewinnschuldverschreibungen oder einer Kombination dieser Instrumente ausgegeben werden, sofern die Instrumente aufgrund einer in der Hauptversammlung vom 29. April 2010 beschlossenen Ermächtigung in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben worden sind, und (ii) die unter Ausnutzung einer zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung geltenden bzw. in der Hauptversammlung vom 29. April 2010 beschlossenen Ermächtigung zur Ausgabe neuer Aktien aus genehmigtem Kapital gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden;

- (iii) zur Einführung von Aktien der Gesellschaft an ausländischen Börsen zu verwenden, an denen sie bisher nicht zum Handel zugelassen sind;
- (iv) anstelle der Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile und/oder des 13. Monatsgehalts von Mitarbeitern im KUKA Konzern im bzw. für das Geschäftsjahr 2010 in 2010 und 2011 zum Erwerb anzubieten. Folgende Gruppen von Mitarbeitern sind erfasst: (i) Vorstandsmitglieder der Gesellschaft; (ii) Geschäftsführungsmitglieder der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen; (iii) Arbeitnehmer der Gesellschaft; (iv) Arbeitnehmer der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen. Bei dem Angebot von eigenen Aktien der Gesellschaft in diesem Zusammenhang ist vorzusehen, dass (i) die Aktien zu einem Preis erworben werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Annahme des Angebots nicht wesentlich unterschreitet; (ii) vorbehaltlich tarifvertraglicher Regelung, die Annahmefrist für das jeweilige Angebot vier Wochen beträgt; und (iii) die Mitarbeiter die erworbenen Aktien für die Dauer von vier Jahren halten müssen.

Soweit eigene Aktien der Gesellschaft Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft anstelle der Auszahlung von Vergütungsbestandteilen zum Erwerb angeboten werden sollen, wird der Aufsichtsrat der Gesellschaft zur Verwendung der eigenen Aktien ermächtigt und legt die Modalitäten des Angebots eigener Aktien nach Maßgabe der vorstehenden Vorgaben fest.

Der Vorstand der KUKA Aktiengesellschaft hat, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, am 11. Mai 2011 auf Basis dieses Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 29. April 2010 beschlossen, die im Jahr 2008 (aufgrund eines früheren Ermächtigungsbeschlusses) erworbenen 1.327.340 eigenen Aktien zu veräußern. Die Veräußerung der Aktien erfolgte im Mai 2011 zu einem Preis von 18,60 € pro Aktie.

Ferner ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats erworbene Aktien einzuziehen. Sowohl die Erwerbsermächtigung als auch die Verwendungsermächtigung können auch in Teilen einmal oder mehrmals ausgeübt werden.

### **WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DER GESELLSCHAFT, DIE UNTER DER BEDINGUNG EINES KONTROLLWECHSELS STEHEN, UND DIE HIERAUS FOLGENDEN WIRKUNGEN**

Die KUKA Aktiengesellschaft und ihre wesentlichen Beteiligungsgesellschaften haben mit einem Bankensyndikat unter Führung der Deutsche Bank AG Filiale Deutschlandgeschäft, der Commerzbank AG, der UniCredit Bank AG und der Landesbank Baden-Württemberg am 8. November 2010 einen neuen syndizierten Kreditvertrag abgeschlossen, unter dem die Kreditgeber einen Betrag von bis zu 200.000.000 € zur Verfügung stellen. Hierdurch wird der wesentliche Kreditbedarf des KUKA Konzerns (einschließlich der Stellung von Bankavalen) abgedeckt. Der Vertrag enthält eine marktübliche Change-of-Control-Regelung, unter der die Syndikatsbanken für den Fall, dass ein Aktionär (oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre) Kontrolle über wenigstens 30% der Stimmrechte der KUKA Aktiengesellschaft erlangt, den Kreditvertrag zur Rückzahlung fällig stellen können. Wäre es der KUKA Aktiengesellschaft in einem solchen Fall nicht möglich, am Markt umgehend eine neue Finanzierung zu erhalten, so könnte dies die wirtschaftliche Existenz der KUKA Aktiengesellschaft bedrohen.

Des Weiteren hat die KUKA Aktiengesellschaft unter Führung der Deutsche Bank AG (London Branch) und der Goldman Sachs International am 18. November 2010 eine Unternehmensanleihe (sog. „High Yield Bond“) mit einem Nennwert von 202.000.000€ emittiert. Die Unternehmensanleihe wird an der Luxemburger Börse (Euro MTF) gehandelt. Die Anleihebedingungen enthalten eine für High Yield Bonds marktübliche Change-of-Control-Klausel. Danach liegt ein Change-of-Control vor, wenn

- (i) eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen (acting in concert) Kontrolle über mehr als 30% des Grundkapitals oder der Stimmrechte der KUKA Aktiengesellschaft erlangen,

- (ii) durch eine einmalige oder mehrmalige Transaktionen sämtliche oder nahezu sämtliche Vermögensgegenstände der KUKA Aktiengesellschaft oder einer gemäß den Anleihebedingungen als „Restricted Subsidiary“ definierten Tochtergesellschaft an eine Person veräußert oder in sonstiger Weise übertragen wird, die keine „Restricted Subsidiary“ ist,
- (iii) in zwei aufeinander folgenden Jahren die Mehrheit der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat nicht durch Aufsichtsratsmitglieder gestellt wird, die entweder bereits am Tag der Begebung der Unternehmensanleihe Mitglieder des Aufsichtsrats waren oder deren Bestellung zu Aufsichtsratsmitgliedern nicht durch den Nominierungsausschuss vorgeschlagen oder unterstützt wurde, oder
- (iv) die KUKA Aktiengesellschaft oder eine Tochtergesellschaft, die als „Restricted Subsidiary“ qualifiziert ist, eine in Ziffer 3 der Definition „Permitted Investment“ der Anleihebedingungen definierte Transaktion vornimmt. Hierunter fallen wesentliche Kapitalbeteiligungen an Dritten (z. B. Joint Ventures).

Tritt ein Ereignis ein, welches nach den Anleihebedingungen die Voraussetzungen eines Change-of-Control erfüllt, hat jeder Anleihegläubiger das Recht, von der KUKA Aktiengesellschaft den Rückkauf seiner Anteile zu verlangen. Der Rückkaufspreis beträgt dann 101 % des Nominalbetrages zuzüglich Zinsen.

Würden alle oder ein erheblicher Teil der Anleihegläubiger im Falle eines Change-of-Control von ihrem Rückverkaufsrecht Gebrauch machen und könnte die KUKA Aktiengesellschaft nicht umgehend eine alternative Finanzierung am Markt erhalten, so könnte dies die wirtschaftliche Existenz der KUKA Aktiengesellschaft bedrohen.

Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern getroffen sind, bestehen nicht.

Der Vergütungsbericht erläutert die Grundlagen für die Festlegung der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Höhe und Struktur. Darüber hinaus werden Angaben zum Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat und zu den gemäß Wertpapierhandelsgesetz offenzulegenden Transaktionen mit der KUKA Aktiengesellschaft gemacht. Der Bericht richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und enthält Angaben, die nach den Bestimmungen des Handelsgesetzbuchs erforderlich sind, einschließlich der Offenlegung der Vorstandsvergütung nach §§ 285, 289 HGB und §§ 314, 315 HGB. Der vom Wirtschaftsprüfer geprüfte Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts. Zu finden ist er im Anschluss an den Corporate Governance Bericht.

## PROGNOSEBERICHT

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

#### Positive Entwicklung in Asien und den USA

Getrieben von den expandierenden Volkswirtschaften in Asien und den USA dürfte die Weltwirtschaft auch 2012 weiter wachsen – wenn auch wegen der fiskalischen und konjunkturellen Probleme in Europa weniger stark als im Vorjahr. Entsprechend senkte die Weltbank Anfang 2012 ihre Schätzungen für das Wachstum der Weltwirtschaft im laufenden Jahr von 3,6% auf 2,5%. Dabei erwarten die Experten weiterhin ein deutliches Wachstum in den Schwellenländern wie den BRIC-Staaten China, Brasilien und Indien. Aufgrund seiner Exportstärke dürfte auch Deutschland 2012 ein leichtes Wachstum des Bruttoinlandsproduktes erzielen.

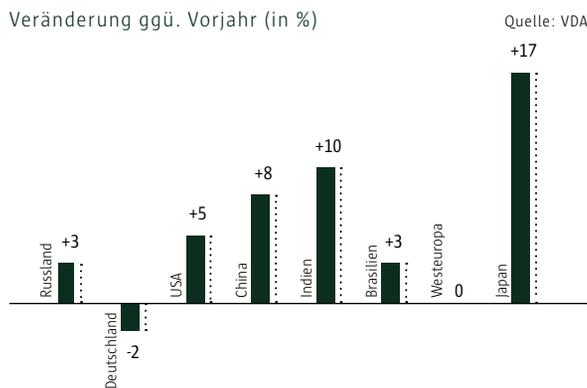
## BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

### Automobilmärkte vor weiterem Wachstum

Für das laufende Geschäftsjahr erwartet der Verband der Automobilindustrie VDA weltweit weiteres Wachstum in der Automobilindustrie. Allerdings werden sich die Märkte unterschiedlich entwickeln. Spitzenreiter und Treiber der Entwicklung bleiben die BRIC-Staaten, vor allem China und Indien mit einem prognostizierten Absatzwachstum von 8% bzw. 10%. Auch in den großen amerikanischen Absatzländern USA (+5%) und Brasilien (+3%) erwarten die Experten einen spürbaren Anstieg. Dagegen dürfte Westeuropa abhängig von der konjunkturellen Entwicklung erneut keine Zuwächse aufweisen. Insgesamt erwartet der VDA 2012 weltweit einen leichten Anstieg des Absatzes an PKW und leichten Nutzfahrzeugen um 4% auf insgesamt 68 Mio. Einheiten.

### PKW-ABSATZ 2012 REGIONEN / LÄNDER

Veränderung ggü. Vorjahr (in %)



### Automobilhersteller weiten ihre Investitionsbudgets aus

Infolge des ungebrochenen Wachstums in den BRIC-Staaten und den USA setzen insbesondere die europäischen Premiumhersteller wie Daimler, BMW oder VW den Ausbau ihrer regionalen Produktionskapazitäten fort. Dazu wurden die Investitionsbudgets im vergangenen Jahr noch einmal erhöht. Daimler investiert in den nächsten zwei Jahren u.a. insgesamt 2,4 Mrd. US-Dollar in sein amerikanisches Werk Tuscaloosa/Alabama. Im selben Zeitraum fließen 0,9 Mrd. US-Dollar in den Ausbau des Werkes Spartanburg/South Carolina von BMW. Auch Audi kündigte den Bau eines eigenen Produktionswerks in den Vereinigten Staaten an. Insgesamt erwartet das CAR Center Automotive Research der

Universität Duisburg-Essen einen Ausbau der Produktionskapazitäten deutscher Hersteller in den USA von derzeit 1,0 Mio. Fahrzeugen im Jahr auf 1,6 Mio. Einheiten bis 2015. Dadurch dürfte der Marktanteil deutscher PKW von 7,6% in 2010 auf 10% in 2015 anwachsen.

Die zweite wichtige Zielregion der Automobilinvestitionen ist China. Im Juni 2011 unterzeichnete Daimler einen Rahmenvertrag mit seinem chinesischen Joint Venture-Partner über Investitionen von insgesamt 2 Mrd. € zur Ausweitung der dortigen Produktion. Einen Monat vorher hatte BMW zusammen mit seinem einheimischen Partner bereits seine Investitionen zum Bau eines zweiten Produktionswerkes in China von 0,6 Mrd. € auf 1 Mrd. € erhöht. Darüber hinaus plant das Unternehmen nach Zeitungsberichten auch ein neues Montagewerk in Brasilien.

Für die großen nordamerikanischen Automobilhersteller gilt Ähnliches. Ford verdoppelte im Juni 2011 die Investitionen zum Ausbau seiner Modellpalette und Werke von 3 auf 6 Mrd. US-Dollar jährlich. Neben der Modernisierung der amerikanischen Fabriken ist u.a. ein zweites Werk in Indien mit Ausgaben in Höhe von rund 1 Mrd. US-Dollar geplant.

KUKA ist langjähriger Partner dieser Automobilhersteller und erwartet von diesen angekündigten Investitionen zusätzliche, deutliche Impulse für die weitere Geschäftsentwicklung in beiden Geschäftsbereichen.

### Zunehmende Modellvielfalt

Eine Antwort der Automobilindustrie auf den scharfen Wettbewerb untereinander und den Wunsch der Automobilkunden insbesondere in den Industriestaaten nach maßgeschneiderten Produkten ist die zunehmende Anzahl von neuen Modellen auf dem Markt. Nach einer Studie des CAR Centers Automotive Research der Universität Duisburg-Essen wird sich diese Entwicklung auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Demnach beträgt die Anzahl der auf dem Markt befindlichen Modellreihen und Varianten derzeit 315 und dürfte sich bis zum Jahr 2015 um rund ein Drittel auf 415 Modelle erhöhen (zum Vergleich: 1995 waren es erst 227). Eine Ausweitung der Modellpalette erfordert jedoch in der Regel neue, hochflexible Produktionsanlagen, auf denen zwei und mehr Modelle bzw. Varianten eines Fahrzeugs hergestellt werden können.

Der Neu- und Umbau hochflexibler Produktionsanlagen auf der Basis leistungsfähiger Robotersysteme ist ein wichtiges Kompetenzfeld von KUKA.

### Trend zur Automation der Produktion ungebrochen

Die weitere Automation von Produktionsprozessen führt generell zu einem rationelleren Einsatz von Ressourcen und hat quantitativ und qualitativ bessere Leistungen zur Folge. In der jüngsten Studie der International Federation of Robotics (IFR) „World Robotics 2011“ sind daher folgende Entwicklungslinien in den Absatzmärkten für robotergestützte Automation erkennbar:

- In der Automobilindustrie setzt sich der Trend zu kleineren, umweltfreundlicheren Fahrzeugen sowie neuen Werkstoffen wie Kohlefaserverbunde (CFK) und alternativen Antriebstechnologien wie Hybrid- oder Elektromotoren fort. Änderungen der Produktionselemente gehen in der Regel mit Änderungen der bestehenden Produktionsstraßen und vielfach mit einem höheren Grad an Automation einher.
- Die General Industry (alle Branchen außerhalb der Automobilindustrie) ist erheblich geringer automatisiert als die Automobilindustrie. In Deutschland beispielsweise beträgt das Verhältnis von eingesetztem Roboter je 10.000 Mitarbeiter, die sogenannte Roboterdichte, im Vergleich zur Automobilindustrie lediglich 1:10. Insbesondere die Individualisierung von Konsumgütern zwingt die Hersteller jedoch zunehmend zu einer Flexibilisierung ihrer Produktion. Hierfür ist der Industrieroboter hervorragend geeignet. Aber auch die pharmazeutische und kosmetische Industrie, die Medizintechnik und die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie stehen unter Rationalisierungsdruck und automatisieren ihre Produktionsanlagen kontinuierlich.
- Die Fortschritte in der Robotertechnologie hinsichtlich Präzision, Sicherheit und leichter Bedienbarkeit eröffnen dem Roboter völlig neue Anwendungen und Märkte vor allem in der Kooperation zwischen Mensch und Maschine beispielsweise in den Werkstätten kleinerer oder mittlerer Unternehmen.
- In den Niedriglohnländern Osteuropas, Asiens und Südamerikas hat das steigende Gehaltsniveau ebenfalls eine zunehmende Automation der Produktion zur Folge. In China beispielsweise steigen die Löhne nach Aussagen deutscher Unternehmen zwischenzeitlich um etwa 20% pro Jahr.
- Schließlich wird der drohende Mangel an ausgebildeten Fachkräften in den hochentwickelten Staaten Mitteleuropas in den nächsten Jahren einen nächsten Automationsschub auslösen.

### Kontinuierliches Wachstum des Robotermarktes

Die International Federation of Robotics (IFR) erwartet deshalb in ihrer jüngsten Studie ein weiteres kontinuierliches Wachstum des Robotermarktes. Dabei zeichnen sich im Zeitraum 2012 bis 2014 folgende regionale und sektorale Wachstumsschwerpunkte ab:

- Der Robotermarkt in China wächst derzeit mit einer Wachstumsrate von 30% im Jahr und dürfte am Ende des Betrachtungszeitraums mit einem Absatzvolumen von über 30.000 Einheiten im Jahr – wie schon in der Automobilproduktion – weltweit die Spitzenposition einnehmen. Dabei wird die Montage importierter Fahrzeugteile mehr und mehr von lokaler Produktion abgelöst.
- Nach dem Atomunfall im März 2011 sind die japanischen Unternehmen bestrebt, ihre Produktion geografisch zu diversifizieren und verstärkt in die großen Absatzregionen Nordamerika, Europa und Asien (Festland) zu verlagern. Dies hat ebenfalls Neuinvestitionen in hochautomatisierte Fertigungsanlagen zur Folge.
- Die Elektronikindustrie Koreas dürfte nach dem schnellen Anstieg der Bestellungen von Industrierobotern in den vergangenen Jahren auf dem erreichten Niveau weiter automatisieren.
- Die Automobilindustrie ist in Nordamerika wiedererstartet. Von dem daraus folgenden Nachholeffekt wird das Roboter-geschäft in den kommenden Jahren spürbar profitieren.

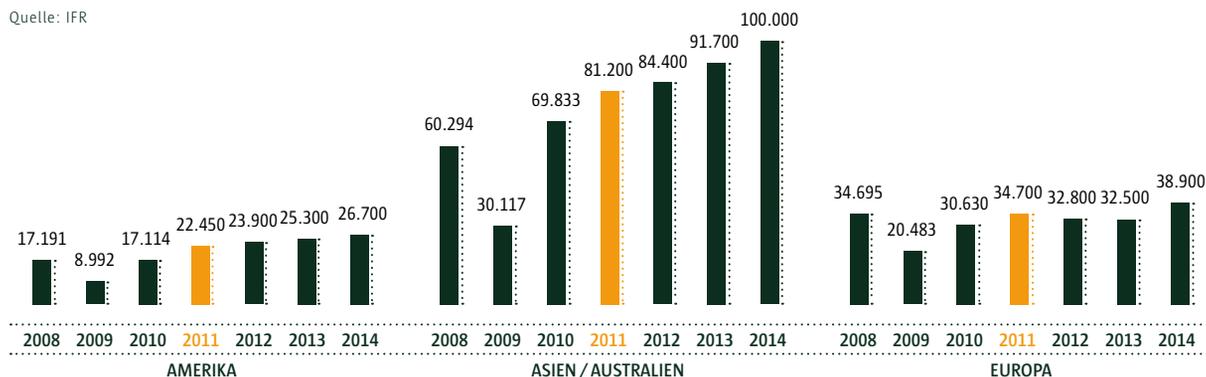
Insgesamt erwartet die IFR im Zeitraum 2012 bis 2014 einen Anstieg des Absatzes von Industrierobotern jährlich um 6% auf rund 167.000 Stück. Dabei dürfte sich der Absatz von Industrierobotern in Asien mit 7% überdurchschnittlich, in Amerika mit 6% durchschnittlich und in Europa mit 4% unterdurchschnittlich entwickeln.

### Zuwächse auch bei Servicerobotern

Serviceroboter kommen außerhalb der privaten Nutzung vor allem im Verteidigungs- und Sicherheitsbereich sowie in der Landwirtschaft zum Einsatz. In diesen sogenannten professionellen Einsatzbereichen stieg die Anzahl der abgesetzten Einheiten aufgrund der spezifischen Märkte in 2010 lediglich um 4% auf insgesamt 13.700 Serviceroboter. Das kleinere Marktsegment der Medizinroboter, in dem KUKA tätig ist, wuchs dagegen mit 14% überdurchschnittlich. Für den Zeitraum von 2011 bis 2014 erwartet die IFR jedoch eine deutliche Steigerung des Absatzes von Servicerobotern im professionellen Einsatz auf über 20.000 Einheiten jährlich.

## ABSATZ VON INDUSTRIEROBOTERN WELTWEIT 2008 – 2014

Quelle: IFR



### UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHE RAHMEN-BEDINGUNGEN

Im Prognosezeitraum der nächsten zwei Jahre verfolgt der KUKA Konzern unverändert eine Strategie profitablen Wachstums. Diese Strategie basiert auf den führenden Marktpositionen der Geschäftsbereiche Robotics und Systems in ihren jeweiligen Märkten sowie der hohen Innovationskraft und Kundennähe des Unternehmens.

Der Geschäftsbereich Robotics hat dabei folgende Zielsetzungen:

- **Produktneueinführungen General Industry.** Nach der erfolgreichen Einführung der Robotergeneration QUANTEC mit der Steuerung KR C4 in die Automobilindustrie wird dieser neue Industrieroboter im laufenden Jahr nunmehr auch in die General Industry eingeführt. Zusammen mit branchenspezifischen Systempartnern hat Robotics entsprechende Anwendungen entwickelt, die jetzt an Kunden u. a. in der Metallverarbeitung, dem Maschinenbau, in der Kunststoff- oder Nahrungsmittelindustrie vertrieben werden. Insgesamt soll der Marktanteil des Geschäftsbereichs in der General Industry weiter erhöht werden.
- **Expansion Produktportfolio.** Zur Abrundung seiner Produktpalette plant Robotics außerdem die Einführung eines eigenen Roboters für kleinere Traglasten, der speziell in dem Kundensegment General Industry eingesetzt wird. Diese Maßnahme unterstützt das Ziel des Gewinns von Marktanteilen in diesem Bereich.
- **Advanced Robotics.** KUKA Laboratories ist vor zwei Jahren innerhalb des Geschäftsbereichs Robotics etabliert worden, vor allem um die Entwicklung des KUKA Leichtbauroboters (LBR) und die Aktivitäten in der Medizintechnik voranzutreiben. Wegen seiner einzigartigen Kombination von Sensorik und

Sicherheit kann der LBR völlig neue Einsatzmöglichkeiten in der Zusammenarbeit von Mensch und Roboter erschließen, die dem Industrieroboter bisher verschlossen waren. Der KUKA Leichtbauroboter wird derzeit in mehreren Piloteinsätzen in der Industrie getestet.

- **Medizintechnik.** Die zweite Kernaktivität des Bereichs Advanced Robotics ist die Expansion des Unternehmens in der Medizintechnik. Hier gelang es, einen Großauftrag von Siemens Healthcare jeweils zum Jahresanfang 2011 und 2012 zu gewinnen. KUKA Roboter werden hier in der Röntgenbildgebung eingesetzt. Robotertechnik von KUKA findet zunehmende Verwendung in der Medizintechnik sowohl in der Diagnostik als auch in der Therapie. Immer dann, wenn Bewegungen präzise, tremorfrei und sicher in gleichbleibender Qualität durchgeführt werden müssen, hat der Roboter große Vorteile. KUKA forciert dieses margenträchtige Geschäft – auch durch vermehrte Kooperationen mit spezialisierten Forschungseinrichtungen.

Der Geschäftsbereich Systems verfolgt im Prognosezeitraum vor allem die Weiterentwicklung seiner Organisationsstruktur als Folge der zunehmenden Internationalisierung des Anlagengeschäfts. Ziel ist eine Steigerung der Effizienz in den Produktions- und Abwicklungseinheiten und die Nutzung von Kostenvorteilen in der Beschaffung.

- **Internationalisierung der Wertschöpfungskette.** Bereits in den vergangenen Jahren hat der Geschäftsbereich regionale Zentren für sein Anlagengeschäft eingerichtet. So werden die Märkte in Deutschland und Europa von Augsburg aus betreut, die Märkte in Nord- und Südamerika vom Großraum Detroit und in Asien von Shanghai/China aus. Alle drei Zentren werden in einem nächsten Schritt zu sogenannten HUBs, d. h. regionalen Knotenpunkten mit eigener Vertriebs- und Organisationsstruktur, ausgebaut. Damit sind diese Zentren

in der Lage, den Vertrieb, die Konstruktion und das Projektmanagement auch größerer Aufträge eigenständig und effizient abzuwickeln.

- Beschaffung aus Niedrigkostenländern. Die Landesgesellschaft in Rumänien wird als Kompetenzzentrum für Standardbauteile und Zulieferer für das regionale Zentrum in Europa aufgebaut; Entsprechendes ist mit den Landesgesellschaften in Mexiko für Nord- und Südamerika und in China für Asien geplant. Diese drei Gesellschaften übernehmen dabei sowohl den Einkauf als auch die Produktion und Montage von Bauteilen, um die komparativen Beschaffungsvorteile in Niedrigkostenländern für die gesamte Gruppe zu nutzen. Die Landesgesellschaft in Indien fungiert darüber hinaus als Kompetenzzentrum für Engineering-Leistungen.

## VORAUSSICHTLICHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG

### Gesamtaussage

Der KUKA Konzern erwartet im Prognosezeitraum 2012 und 2013 eine weiter positive Entwicklung der Weltkonjunktur und seiner wichtigsten Absatzmärkte in der Automobilindustrie und der General Industry, wenn auch mit abnehmenden Zuwachsraten. Die Probleme in Europa dürften dabei vor allem die Nachfrage in Südeuropa dämpfen. Insgesamt gesehen ist eine weitere Steigerung des Umsatzvolumens und eine Verbesserung der Ertragslage im Unternehmen zu erwarten.

### Umsatz und EBIT-Marge

Auf der Basis eines hohen Auftragsbestandes und einer hohen Visibilität der Geschäftsentwicklung plant der KUKA Konzern im laufenden Geschäftsjahr 2012 ein Umsatzvolumen mindestens auf dem Niveau des Vorjahres (2011: 1,44 Mrd. €). Die EBIT-Marge soll mehr als 5,5 % (2011: 5,1 %) betragen.

Grundlage dieser weiteren Verbesserung der Ertragslage sind im Geschäftsbereich Robotics höhere Anteile des General Industry-Geschäftes sowie eine weitere Steigerung des Anteils von Robotern der neuen Generation QUANTEC / KR C4 am Absatzvolumen. Weiterhin erwartet der KUKA Konzern in 2012 nochmals einen Anstieg der F&E-Aktivitäten in Robotics. Im Geschäftsbereich Systems soll vor allem die bessere Preisqualität im Auftragsbestand in 2012 margenverbessernd wirken. Vorteile, die sich aus einer weiteren Internationalisierung und Effizienzsteigerung der Wertschöpfungskette ergeben, sollen vor allem 2013 zu einem weiteren Anstieg des Ergebnisbeitrags führen.

Unter der Voraussetzung eines weiteren positiven Konjunktur- und Marktumfeldes erwartet der KUKA Konzern im Geschäftsjahr 2013 einen weiteren Anstieg der Umsatzerlöse und der EBIT-Marge.

### Jahresüberschuss

Der KUKA Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2011 einen Jahresüberschuss i. H. v. 29,9 Mio. €. In den Folgejahren 2012 und 2013 sollte sich auf Basis der weiter erhöhten operativen Profitabilität (EBIT) auch der Jahresüberschuss in gleichem Maße erhöhen.

### Forschung und Entwicklung sowie Investitionen

Die Stärken der KUKA Produkte basieren auf Innovation und Qualität. Um diese Vorteile nachhaltig zu sichern, plant der KUKA Konzern die Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Prognosezeitraum leicht zu erhöhen. Im Geschäftsbereich Robotics werden diese Ausgaben zur Weiterentwicklung von Anwendungen, der Software und neuen Produkten verwendet. Im Geschäftsbereich Systems finden die Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung fast ausschließlich in Kundenprojekten statt. Insgesamt sieht der KUKA Konzern in den Geschäftsjahren 2012 und 2013 Ausgaben für den Bereich Forschung und Entwicklung von jeweils 40 – 50 Mio. € vor.

Investitionen: Als Folge des Aufbaus von Montagekapazitäten in China, des Aufbaus des HUB-Konzepts und eines Anstiegs bilanzierter Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erwartet der KUKA Konzern eine generelle Zunahme der Investitionen. Dementsprechend sollte die Investitionsquote im Prognosezeitraum bei 2,5 – 3,5 % des Umsatzes liegen.

### Free Cashflow

Der Free Cashflow generiert sich im KUKA Konzern hauptsächlich aus den operativen Ergebnissen und der Entwicklung des Working Capitals in den Geschäftsbereichen Robotics und Systems. Unter Voraussetzung entsprechender Rahmenbedingungen und eines stabilen bis leicht steigenden Umsatzes erwartet der KUKA Konzern in 2012, trotz leichtem Aufbau des Working Capitals, einen positiven und steigenden Free Cashflow. In 2013 sollte das Umsatzwachstum ebenfalls zu einem entsprechenden Aufbau des Working Capitals führen. Trotzdem wird für 2013 ebenfalls ein deutlich positiver Free Cashflow erwartet, der erkennbar über dem Wert des Geschäftsjahres 2011 (6,5 Mio. €) liegen sollte.

---

<b>KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b>	<b>100</b>
<b>GESAMTERGEBNISRECHNUNG</b>	<b>100</b>
<b>KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG</b>	<b>101</b>
<b>KONZERNBILANZ</b>	<b>102</b>
<b>ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS</b>	<b>104</b>
<b>KONZERNANHANG</b>	<b>106</b>
Konzern-Segmentberichterstattung	106
Allgemeine Angaben	108
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und zur Konzernbilanz	118
Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung	149
Erläuterungen zur Konzern-Segmentberichterstattung	150
Sonstige Erläuterungen	151
Organe	154
Anteilsbesitzliste	156
<b>VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER</b>	<b>158</b>
<b>BESTÄTIGUNGSVERMERK</b>	<b>159</b>
<b>GLOSSAR</b>	<b>160</b>

---

# KONZERNABSCHLUSS

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

der KUKA Aktiengesellschaft für die Zeit vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2011

in Mio. €	Erläuterung	2010	2011
<b>Umsatzerlöse</b>	(1)	<b>1.078,6</b>	<b>1.435,6</b>
Umsatzkosten	(2)	-874,6	-1.153,9
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>204,0</b>	<b>281,7</b>
Vertriebskosten	(2)	-86,9	-99,5
Forschungs- und Entwicklungskosten	(2)	-29,5	-37,7
Allgemeine Verwaltungskosten	(2)	-76,3	-78,9
Sonstige betriebliche Erträge	(3)	30,2	43,0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(3)	-23,9	-44,4
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>17,6</b>	<b>64,2</b>
<b>Überleitung zum Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>			
im Betriebsergebnis enthaltene Finanzierungskosten		7,2	8,4
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>24,8</b>	<b>72,6</b>
Abschreibungen auf Finanzanlagen	(4)	-	-0,8
Zinserträge	(4)	9,0	9,9
Zinsaufwendungen	(4)	-31,1	-27,3
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-22,1</b>	<b>-18,2</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>-4,5</b>	<b>46,0</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	(5)	-4,1	-16,1
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>-8,6</b>	<b>29,9</b>
davon auf Anteile Dritter entfallend		0,0	0,1
davon auf Aktionäre der KUKA AG entfallend		-8,6	29,8
<b>Ergebnis je Aktie (verwässert / unverwässert) in €</b>	(6)	<b>-0,28</b>	<b>0,89</b>

## GESAMTERGEBNISRECHNUNG

der KUKA Aktiengesellschaft für die Zeit vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2011

in Mio. €	Erläuterung	2010	2011
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>-8,6</b>	<b>29,9</b>
Unterschiede aus Währungsumrechnung		6,9	2,8
Veränderung der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste	(23)	-1,8	-2,1
Latente Steuern auf die Veränderung der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste		0,3	0,6
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen</b>		<b>5,4</b>	<b>1,3</b>
<b>Gesamterfolg</b>		<b>-3,2</b>	<b>31,2</b>
davon auf Anteile Dritter entfallend		0,1	0,1
davon auf Aktionäre der KUKA AG entfallend		-3,3	31,1

## KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG\*

der KUKA Aktiengesellschaft für das Geschäftsjahr 2011

in Mio. €	2010	2011
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-8,6</b>	<b>29,9</b>
Abschreibungen immaterieller Vermögenswerte	7,1	10,4
Abschreibungen auf Sachanlagen	15,2	15,7
Abschreibungen auf Finanzinvestitionen	-	0,8
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge	-14,0	-4,0
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen	23,7	13,1
<b>Cash Earnings</b>	<b>23,4</b>	<b>65,9</b>
Gewinne/Verluste aus Anlagenabgängen	-0,6	-0,1
Veränderung der Rückstellungen	-28,2	-22,8
Veränderung von Posten des Umlaufvermögens und der Schulden:		
Veränderung der Vorräte	-52,0	-36,0
Veränderung der Forderungen und Abgrenzungsposten	-45,3	-83,9
Veränderung Schulden und Abgrenzungsposten (ohne Finanzschulden)	77,9	113,3
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>-24,8</b>	<b>36,4</b>
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens	2,9	0,4
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-4,8	-12,7
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-10,6	-17,6
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-12,5</b>	<b>-29,9</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>-37,3</b>	<b>6,5</b>
Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen	42,8	-
Ein-/Auszahlungen aus dem Verkauf/Erwerb eigener Anteile	-	23,7
Dividendenzahlungen	-	-0,1
Ein-/Auszahlungen aus der Begebung/Tilgung von Schuldverschreibungen und anleiheähnlichen Verbindlichkeiten	198,2	-69,0
Ein-/Auszahlungen aus der Aufnahme/Tilgung von Bankverbindlichkeiten	-63,9	3,6
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>177,1</b>	<b>-41,8</b>
<b>Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds</b>	<b>139,8</b>	<b>-35,3</b>
Wechselkurs- und sonstige Veränderungen des Finanzmittelfonds	2,4	0,7
<b>Veränderung des Finanzmittelfonds</b>	<b>142,2</b>	<b>-34,6</b>
(davon Zu-/Abnahme der Zahlungsmittel mit eingeschränkter Verfügbarkeit)	(69,0)	(-69,0)
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	61,2	134,4
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>134,4</b>	<b>168,8</b>
Zahlungsmittel mit eingeschränkter Verfügbarkeit	69,0	-
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente lt. Bilanz</b>	<b>203,4</b>	<b>168,8</b>

\* Weitere Erläuterungen zur Konzernkapitalflussrechnung siehe Anhang Seite 149.

# KONZERNBILANZ

der KUKA Aktiengesellschaft zum 31. Dezember 2011

## AKTIVA

in Mio. €

	Erläuterung	31.12.2010	31.12.2011
<b>LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>			
<b>Anlagevermögen</b>	(7)		
Immaterielle Vermögenswerte	(8)	76,5	78,8
Sachanlagen	(9)	85,8	87,6
Finanzinvestitionen	(10)	1,0	0,2
		<b>163,3</b>	<b>166,6</b>
Forderungen aus Finanzierungsleasing	(11)	77,8	75,7
Ertragsteuerforderungen		9,0	7,6
Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		12,0	12,1
Latente Steuern	(5)	34,5	35,0
		<b>296,6</b>	<b>297,0</b>
<b>KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>			
<b>Vorräte</b>	(12)	<b>158,0</b>	<b>195,4</b>
<b>Forderungen und sonstige Vermögenswerte</b>			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(13)	125,7	145,5
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	(13)	166,1	194,3
Forderungen aus Finanzierungsleasing	(11)	4,1	4,6
Ertragsteuerforderungen		3,6	6,0
Sonstige Vermögenswerte und Rechnungsabgrenzungen	(14)	27,2	66,4
		<b>326,7</b>	<b>416,8</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	(15)	<b>203,4</b>	<b>168,8</b>
		<b>688,1</b>	<b>781,0</b>
		<b>984,7</b>	<b>1.078,0</b>

**PASSIVA**

in Mio. €

	Erläuterung	31.12.2010	31.12.2011
<b>EIGENKAPITAL</b>	(16)		
Gezeichnetes Kapital	(17)	88,2	88,2
Kapitalrücklage	(18)	75,4	67,5
Eigene Anteile	(19)	-27,9	-
Gewinnrücklagen	(20)	60,9	95,2
Ausgleichsposten für Anteile Dritter	(21)	1,5	1,5
		<b>198,1</b>	<b>252,4</b>
<b>LANGFRISTIGE SCHULDEN</b>	(25)		
Finanzverbindlichkeiten	(26)	192,8	194,0
Übrige Verbindlichkeiten	(27)	13,6	13,3
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(23)	70,2	70,4
Latente Steuern	(5)	18,3	20,0
		<b>294,9</b>	<b>297,7</b>
<b>KURZFRISTIGE SCHULDEN</b>	(25)		
Finanzverbindlichkeiten	(26)	70,9	7,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		148,6	167,2
Erhaltene Anzahlungen		49,0	67,1
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	(13)	39,6	93,4
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		0,1	0,1
Ertragsteuerverbindlichkeiten		14,3	6,1
Übrige Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen	(27)	80,3	109,6
Sonstige Rückstellungen	(24)	88,9	77,0
		<b>491,7</b>	<b>527,9</b>
		<b>984,7</b>	<b>1.078,0</b>

## ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS

der KUKA Aktiengesellschaft für das Geschäftsjahr 2011

Erläuterung		(17)	(18)	(19)
	Aktienanzahl im Umlauf	Gezeichnetes Kapital in Mio. €	Kapitalrücklage in Mio. €	Eigene Anteile in Mio. €
<b>01.01.2010</b>	<b>27.932.650</b>	<b>76,1</b>	<b>47,0</b>	<b>-27,9</b>
Gesamterfolg		-	-	-
Kapitalerhöhung	4.655.441	12,1	28,4	-
Mitarbeiteraktienprogramm		-	-	-
Sonstige Veränderungen		-	-	-
<b>01.01.2011</b>	<b>32.588.091</b>	<b>88,2</b>	<b>75,4</b>	<b>-27,9</b>
Gesamterfolg		-	-	-
Verkauf eigener Anteile	1.327.340	-	-	27,9
Sonstige Veränderungen		-	-7,9	-
<b>31.12.2011</b>	<b>33.915.431</b>	<b>88,2</b>	<b>67,5</b>	<b>-</b>

(20)

(21)

## Gewinnrücklagen

Währungsumrechnung in Mio. €	Versicherungs- mathematische Gewinne und Verluste in Mio. €	Jahresüberschuss und sonstige Gewinnrücklagen in Mio. €	Anteilseignern zustehendes Eigenkapital in Mio. €	Minderheiten zustehendes Eigenkapital in Mio. €	Summe in Mio. €
<b>-9,9</b>	<b>2,1</b>	<b>72,0</b>	<b>159,4</b>	<b>1,4</b>	<b>160,8</b>
6,9	-1,6	-8,6	-3,3	0,1	-3,2
-	-	-	40,5	-	40,5
-	-	0,1	0,1	-	0,1
-	1,2	-1,3	-0,1	-	-0,1
<b>-3,0</b>	<b>1,7</b>	<b>62,2</b>	<b>196,6</b>	<b>1,5</b>	<b>198,1</b>
2,8	-1,5	29,8	31,1	0,1	31,2
-	-	-4,2	23,7	-	23,7
-	-	7,4	-0,5	-0,1	-0,6
<b>-0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>95,2</b>	<b>250,9</b>	<b>1,5</b>	<b>252,4</b>

# KONZERNANHANG

der KUKA Aktiengesellschaft für das Geschäftsjahr 2011

## KONZERN-SEGMENTBERICHTERSTATTUNG\*

in Mio. €	Robotics		Systems	
	2010	2011	2010	2011
Konzernaußenumsatzerlöse	385,5	585,9	692,2	849,2
in % der Konzernumsatzerlöse	35,7%	40,8%	64,2%	59,2%
Konzerninnenumsatzerlöse	50,2	30,4	3,1	1,5
<b>Umsatzerlöse der Bereiche</b>	<b>435,7</b>	<b>616,3</b>	<b>695,3</b>	<b>850,7</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>20,8</b>	<b>50,7</b>	<b>12,8</b>	<b>25,6</b>
im Betriebsergebnis enthaltene Zinsen	0,0	0,3	7,2	8,1
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>20,8</b>	<b>51,0</b>	<b>20,0</b>	<b>33,7</b>
in % der Umsatzerlöse des Bereichs	4,8%	8,3%	2,9%	4,0%
in % der Konzernaußenumsatzerlöse	5,4%	8,7%	2,9%	4,0%
in % des durchschnittlichen Capital Employed (ROCE)	16,1%	38,3%	10,4%	16,1%
<b>EBITDA</b>	<b>30,4</b>	<b>64,5</b>	<b>29,5</b>	<b>43,0</b>
in % der Umsatzerlöse des Bereichs	7,0%	10,5%	4,2%	5,1%
in % der Konzernaußenumsatzerlöse	7,9%	11,0%	4,3%	5,1%
in % des durchschnittlichen Capital Employed (ROCE)	23,5%	48,4%	15,3%	20,5%
Capital Employed (Jahresdurchschnitt)	129,1	133,2	192,4	209,6
Capital Employed (Geschäftsjahresende)	139,3	127,2	201,2	217,9
Vermögen	249,2	284,8	504,8	581,6
Schulden	117,4	165,2	303,6	363,3
Investitionen	6,7	20,1	7,5	8,2
planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	9,6	13,2	9,5	9,3
außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-	0,3	-	-
Anzahl der Mitarbeiter (31.12.)	2.347	2.753	3.456	3.643

\* Weitere Informationen zur Konzern-Segmentberichterstattung siehe Anhang Seite 150

KUKA AG u. sonstige Gesellschaften		Überleitung und Konsolidierung		Konzern	
2010	2011	2010	2011	2010	2011
0,9	0,5	-	-	1.078,6	1.435,6
0,1%	0,0%	-	-	100,0%	100,0%
9,4	10,1	-62,7	-42,0	-	-
<b>10,3</b>	<b>10,6</b>	<b>-62,7</b>	<b>-42,0</b>	<b>1.078,6</b>	<b>1.435,6</b>
<b>-22,9</b>	<b>-16,7</b>	<b>6,9</b>	<b>4,6</b>	<b>17,6</b>	<b>64,2</b>
-	-	-	-	7,2	8,4
<b>-22,9</b>	<b>-16,7</b>	<b>6,9</b>	<b>4,6</b>	<b>24,8</b>	<b>72,6</b>
-	-	-	-	2,3%	5,1%
-	-	-	-	2,3%	5,1%
-	-	-	-	7,9%	21,8%
<b>-19,7</b>	<b>-13,5</b>	<b>6,8</b>	<b>4,7</b>	<b>47,0</b>	<b>98,7</b>
-	-	-	-	4,4%	6,9%
-	-	-	-	4,4%	6,9%
-	-	-	-	15,0%	29,6%
-6,7	-7,8	-2,3	-2,1	312,5	332,9
-12,2	-3,4	-3,5	-0,7	324,8	341,0
175,8	174,5	-192,1	-174,4	737,7	866,5
91,1	76,4	-22,9	-7,8	489,2	597,1
1,2	2,2	-	-0,2	15,4	30,3
3,2	3,3	-	0,0	22,3	25,8
-	-	-	-	-	0,3
187	193	-	-	5.990	6.589

## ALLGEMEINE ANGABEN

### AUFSTELLUNGSGRUNDSÄTZE

Der Konzernabschluss der KUKA Aktiengesellschaft, Zugspitzstraße 140, 86165 Augsburg, zum 31. Dezember 2011 wird nach dem zum Bilanzstichtag zur Anwendung in der Europäischen Gemeinschaft zugelassenen International Financial Reporting Standards (IFRS) und den International Accounting Standards (IAS) des International Accounting Standards Board (IASB) sowie den Auslegungen des Standing Interpretations Committee (SIC) und des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), ergänzt um die nach § 315a Absatz 1 HGB anzuwendenden Vorschriften, aufgestellt. Alle für das Geschäftsjahr 2011 verpflichtend anzuwendenden Standards (IFRS / IAS) und Auslegungen (IFRICs) wurden berücksichtigt. Die angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen grundsätzlich den im Vorjahr angewandten Methoden mit Ausnahme der erstmals seit dem Geschäftsjahr 2011 verpflichtend anzuwendenden Standards und Interpretationen. Die neu angewandten Standards und Interpretationen sind unter den „Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden“ aufgelistet.

Der Konzernabschluss entspricht deutschem Recht. Die Vorjahreszahlen wurden nach denselben Standards ermittelt. Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt mit Ausnahme bestimmter Finanzinstrumente, die zu Zeitwerten ausgewiesen werden, auf Basis historischer Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, werden die Beträge im Anhang in Millionen Euro (Mio. €) angegeben.

Der Vorstand hat den Konzernabschluss am 2. März 2012 aufgestellt.

### KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Tochterunternehmen, die die KUKA Aktiengesellschaft gemäß IAS 27 bzw. SIC 12 direkt oder indirekt beherrscht (sogenanntes „Control-Konzept“), werden nach den Regeln der Vollkonsolidierung in den Konzernabschluss einbezogen.

Der Konzernabschluss basiert auf den nach konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellten Abschlüssen der KUKA Aktiengesellschaft und der einbezogenen Tochterunternehmen. Die Kapitalkonsolidierung erfolgt durch Verrechnung der Beteiligungsbuchwerte mit dem anteiligen, neu bewerteten Eigenkapital der Tochterunternehmen zum Zeitpunkt ihres Erwerbs. Positive Unterschiedsbeträge werden entsprechend IFRS 3 unter den immateriellen Vermögenswerten als Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert. Negative Unterschiedsbeträge sind erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den einbezogenen Konzerngesellschaften werden aufgerechnet und Zwischenergebnisse eliminiert. Auf die Konsolidierungsvorgänge werden die erforderlichen Steuerabgrenzungen vorgenommen.

Bürgschaften und Garantien, die die KUKA Aktiengesellschaft zugunsten konsolidierter Tochtergesellschaften übernimmt, werden – soweit sie keine Außenwirkung entfalten – eliminiert.

### KONSOLIDIERUNGSKREIS

In den Konzernabschluss sind insgesamt 48 Gesellschaften und damit drei Gesellschaften mehr als im Vorjahr einbezogen. Neben der KUKA Aktiengesellschaft sind sechs Gesellschaften mit Sitz im Inland und 41 Gesellschaften mit Sitz im Ausland einbezogen, bei denen die KUKA Aktiengesellschaft direkt oder indirekt über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2010 hat sich der Konsolidierungskreis ausschließlich durch folgende Gründungen geändert:

- KUKA Robotics (China) Co. Ltd., Shanghai, China
- KUKA Robotics UK LTD, London, Großbritannien
- KUKA Systems SRL, Sibiu, Rumänien.

Die beiden erstgenannten Gesellschaften sind dem Geschäftsbereich Robotics, die letztgenannte dem Geschäftsbereich Systems zugeordnet. Die Vergleichbarkeit mit dem Vorjahr ist durch die Veränderung des Konsolidierungskreises nicht beeinträchtigt.

## WÄHRUNGSUMRECHNUNG

Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden unter Verwendung des Mittelkurses am Bilanzstichtag umgerechnet. Dabei eintretende Kursgewinne oder Kursverluste werden ergebniswirksam in den sonstigen betrieblichen Erträgen oder Aufwendungen erfasst.

Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Auslandsgesellschaften werden aus der funktionalen Währung (IAS 21) in Euro umgerechnet. Dies ist bei fast allen Auslandsgesellschaften die jeweilige Landeswährung, da sie im Wesentlichen in ihrem Währungsbereich aktiv sind. Die einzige Ausnahme ist die KUKA Robotics Hungária Ipari Kft., Taksony / Ungarn, deren funktionale Währung seit 2007 der Euro ist, da sie ihre Geschäfte überwiegend in Euro abwickelt.

Alle Vermögenswerte und Schulden werden zum Mittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Die bestehenden Firmenwerte sowie das Eigenkapital werden zu historischen Kursen umgerechnet. Die Aufwendungen und Erträge werden zum Jahresdurchschnittskurs angesetzt. Die Umrechnung des Jahresergebnisses wird in der Gewinn- und Verlustrechnung ebenfalls mit dem Jahresdurchschnittskurs vorgenommen. Unterschiede aus der Währungsumrechnung bei den Vermögenswerten und Schulden gegenüber der Umrechnung des Vorjahres sowie Umrechnungsdifferenzen zwischen Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz werden ergebnisneutral im Eigenkapital unter den Gewinnrücklagen ausgewiesen. Scheiden Konzernunternehmen aus, werden bestehende Währungsdifferenzen ergebniswirksam aufgelöst. Die Währungskurse haben sich zum Vorjahr wie folgt entwickelt:

Land	Währung	Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
		31.12.2010	31.12.2011	2010	2011
Brasilien	BRL	2,2177	2,4159	2,3344	2,3259
Kanada	CAD	1,3322	1,3215	1,3665	1,3756
China	CNY	8,8220	8,1588	8,9805	8,9961
Indien	INR	59,7580	68,7130	60,6318	64,8669
Japan	JPY	108,6500	100,2000	116,4567	111,0217
Korea	KRW	1.499,0600	1.498,6900	1.532,5125	1.541,0467
Malaysia	MYR	4,0950	4,1055	4,2733	4,2553
Mexiko	MXN	16,5475	18,0512	16,7532	17,2791
Rumänien	RON	-	4,3233	-	4,2386
Russland	RUB	40,8200	41,7650	40,2780	40,8797
Schweden	SEK	8,9655	8,9120	9,5469	9,0276
Schweiz	CHF	1,2504	1,2156	1,3823	1,2340
Taiwan	TWD	38,9163	39,1724	41,9341	41,0302
Thailand	THB	40,1700	40,9910	42,0825	42,4248
Tschechische Republik	CZK	25,0610	25,7870	25,2939	24,5892
Ungarn	HUF	277,9500	314,5800	275,3567	279,3100
USA	USD	1,3362	1,2939	1,3268	1,3917
Vereinigtes Königreich	GBP	0,8608	0,8353	0,8582	0,8678
Vietnam	VND	25.895,1540	27.347,0000	25.379,1572	28.897,6695

## BILANZIERUNG UND BEWERTUNG

### Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte werden im Rahmen der Regelungen des IFRS 3 nach dem Impairment-Only-Ansatz bilanziert und mindestens einmal jährlich Werthaltigkeitstests unterzogen.

Die Werthaltigkeitstests werden für die definierten Cash Generating Units gemäß den Regelungen des IAS 36 nach der Discounted-Cashflow-Methode auf Basis der Nutzungswerte durchgeführt. Hierfür wurden die Daten für die Detailplanungsphase aus den Unternehmensplanungen für die nächsten drei Jahre zugrunde gelegt und für die Folgezeit unterstellt, dass die jährlichen Cashflows grundsätzlich denen des dritten Jahres entsprechen. Vereinfachend wird hierbei in der ewigen Rente angenommen, dass die Investitionen den planmäßigen Abschreibungen entsprechen und das Working Capital unverändert bleibt.

Zu den verwendeten segmentspezifischen Diskontierungssätzen sowie zu den weiteren Parametern und deren Herleitung ebenso wie für die Nennung der wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwerte verweisen wir auf die unter Erläuterung 8 gemachten Ausführungen.

### Selbst erstellte Software und andere Entwicklungskosten

Entwicklungskosten für neu entwickelte Produkte oder selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte (z. B. Software) werden aktiviert, soweit sowohl die technische Realisierbarkeit als auch die Vermarktung der neu entwickelten Produkte sichergestellt sind, dem Konzern daraus ein wirtschaftlicher Nutzen zufließt sowie die weiteren Voraussetzungen des IAS 38.57 vorliegen. Die Herstellungskosten umfassen dabei die direkt und indirekt dem Entwicklungsprozess zurechenbaren Kosten. Forschungskosten werden gemäß IAS 38 als laufender Aufwand berücksichtigt. Sofern wesentlich, werden Fremdkapitalzinsen bei sogenannten „Qualifying Assets“ aktiviert. Als „Qualifying Assets“ werden im KUKA Konzern solche Vermögenswerte definiert, für die ein Zeitraum von mehr als zwölf Monaten erforderlich ist, um sie in einen gebrauchsfähigen oder verkaufsfähigen Zustand zu versetzen. Im KUKA Konzern kommen hierfür vor allem Fabrikationsanlagen, selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte und langfristige Fertigungsaufträge in Betracht.

Die planmäßige Abschreibung beginnt mit der wirtschaftlichen Nutzung des Vermögenswerts und läuft linear über die jeweilige voraussichtliche Nutzungsdauer von in der Regel ein bis drei Jahren. Darüber hinaus wird die Werthaltigkeit von aktivierten, noch nicht abgeschlossenen Entwicklungsprojekten durch jährliche Werthaltigkeitstests überprüft.

### Sonstige immaterielle Vermögenswerte

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte, im Wesentlichen Software, werden zu Anschaffungskosten angesetzt und planmäßig linear über ihre voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis fünf Jahren abgeschrieben.

Mit Ausnahme der Geschäfts- oder Firmenwerte bestehen im KUKA Konzern keine Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer.

### Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen, angesetzt, die in der Regel linear vorgenommen werden. Sollten Abschreibungen beim beweglichen Anlagevermögen nach der degressiven Methode dem Werteverzehr besser entsprechen, so kommen diese zum Ansatz. Die gewählte Abschreibungsmethode wird fortlaufend überprüft.

In die Herstellungskosten der selbst erstellten Anlagen werden in Übereinstimmung mit IFRS neben den direkt zurechenbaren Kosten auch anteilige Gemeinkosten einbezogen. Fremdkapitalzinsen werden bei „Qualifying Assets“ aktiviert.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	Jahre
Gebäude	25 – 50
Grundstückseinrichtungen	2 – 15
Technische Anlagen und Maschinen	2 – 15
Andere Anlagen	2 – 15
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

Außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, soweit der erzielbare Betrag des Vermögenswerts den Buchwert unterschreitet. Der erzielbare Betrag ist dabei der höhere Betrag aus Nettoveräußerungswert und Nutzungswert des betroffenen Vermögenswerts. Sind die Gründe für eine in Vorjahren vorgenommene außerplanmäßige Abschreibung entfallen, erfolgt eine entsprechende Zuschreibung.

### Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden gemäß IAS 20 nur erfasst, wenn angemessene Sicherheit besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt werden.

Die Zuwendungen der öffentlichen Hand für Vermögenswerte (beispielsweise Investitionszuschüsse und -zulagen) werden von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten des betroffenen Vermögenswerts abgesetzt. Ertragsbezogene Zuwendungen werden erfolgswirksam vereinnahmt.

### Finanzierungsleasing und operatives Leasing

Im Rahmen von Finanzierungsleasingverträgen wird dem Leasingnehmer das wirtschaftliche Eigentum in den Fällen zugerechnet, in denen er im Wesentlichen alle Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum verbunden sind, trägt (IAS 17). Sofern das wirtschaftliche Eigentum dem KUKA Konzern zuzurechnen ist, erfolgt für diese Fälle die Aktivierung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zum beizulegenden Zeitwert oder zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen. Die Abschreibungen erfolgen linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer oder über die kürzere Vertragslaufzeit. Die abgezinsten Zahlungsverpflichtungen aus den Leasingraten werden als Verbindlichkeiten passiviert und unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Finanzierungsleasingverträge, bei denen der KUKA Konzern Leasinggeber ist und alle wesentlichen Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum verbunden sind, auf den Leasingnehmer überträgt, werden beim Leasinggeber als Verkaufs- und Finanzierungsgeschäft bilanziert. In Höhe des Nettoinvestitionswerts aus dem Leasingverhältnis wird eine Forderung angesetzt und die Zinserträge werden erfolgswirksam erfasst.

Soweit im KUKA Konzern Operating-Leasing-Verhältnisse gemäß IAS 17 auftreten, werden Leasingraten bzw. Mietzahlungen direkt als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst und linear über die Laufzeit des Leasingvertrags verteilt, es sei denn, eine andere systematische Grundlage entspricht eher dem zeitlichen Nutzungsverlauf. Unter Erläuterung 9 wird über die entsprechenden zukünftigen Aufwendungen berichtet.

### Finanzinstrumente

Finanzinstrumente sind Verträge, die gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei dem anderen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder zu einem Eigenkapitalinstrument führen. Dazu gehören sowohl originäre Finanzinstrumente (z. B. Forderungen oder Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) als auch derivative Finanzinstrumente (z. B. Geschäfte zur Absicherung gegen Wertänderungsrisiken).

Derivative Finanzinstrumente sind Finanzkontrakte, deren Wert sich vom Preis eines Vermögenswerts (wie z. B. Aktien, Obligationen, Geldmarktinstrumente oder Commodities) oder eines Referenzsatzes (wie Währungskursen, Indizes und Zinsen) ableitet. Sie erfordern keine oder nur geringe Anfangsinvestitionen und ihre Abwicklung erfolgt in der Zukunft. Beispiele für derivative Finanzinstrumente sind Optionen, Termingeschäfte oder Zinsswapgeschäfte. Derivative Finanzinstrumente werden im KUKA Konzern nur zur Absicherung von Währungsrisiken eingesetzt.

Nach IAS 39 werden folgende, für KUKA relevante Kategorien von Finanzinstrumenten unterschieden:

- ausgereichte Kredite und Forderungen (Loans and Receivables),
- zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten mit erfolgswirksamer Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (Financial Assets / Liabilities Held for Trading),
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets),
- übrige finanzielle Verbindlichkeiten (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost).

Finanzinstrumente werden, soweit nicht anders angegeben, zu ihrem beizulegenden Zeitwert angesetzt. Der beizulegende Zeitwert eines Finanzinstruments ist der Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden könnte.

Finanzinstrumente werden grundsätzlich erstmalig mit dem Tag bilanziell erfasst, an dem der Vermögenswert an oder durch KUKA geliefert wird (Bilanzierung zum Erfüllungstag).

### Beteiligungen an nicht konsolidierten Unternehmen und Finanzinvestitionen

Beteiligungen an fortgeführten Geschäftseinheiten, die für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns qualitativ und quantitativ von untergeordneter Bedeutung sind, werden im KUKA Konzern den zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten zugeordnet. Sie werden zu ihren Anschaffungskosten angesetzt. Aktuelle Marktwerte sind nicht verfügbar, da die Gesellschaftsanteile nicht auf einem aktiven Markt gehandelt werden.

### Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten unter Berücksichtigung angemessener Abschläge für alle erkennbaren Einzelrisiken bewertet. Auch das allgemeine Kreditrisiko wird, sofern nachweisbar, durch entsprechende Wertkorrekturen berücksichtigt. Dazu werden diese finanziellen Vermögenswerte anhand gleichartiger Risikoausfallereigenschaften gruppiert, gemeinsam auf Wertminderungen untersucht und gegebenenfalls wertberichtigt. Bei der Ermittlung des Wertberichtigungsbedarfs werden neben den vertraglich vorgesehenen Zahlungsströmen auch historische Ausfallerfahrungen berücksichtigt.

Der Buchwert der Vermögenswerte wird unter Verwendung von Wertberichtigungskonten reduziert. Konkrete Ausfälle führen zur Ausbuchung der betreffenden Forderungen. Das theoretisch mögliche maximale Ausfallrisiko entspricht den Buchwerten. Die Buchwerte entsprechen weitgehend den Marktwerten.

Derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Zeitwert werden als sonstige Vermögenswerte ausgewiesen.

### Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Die Zahlungsmittel umfassen alle in der Bilanz ausgewiesenen flüssigen Mittel, d. h. Kassenbestände, Schecks und Guthaben bei Kreditinstituten, sowie kurzfristige Anlagen mit unwesentlichen Wertschwankungen und einer Restlaufzeit von weniger als drei Monaten bei Erwerb.

### Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten sind zu fortgeführten Anschaffungskosten passiviert. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen werden mit dem Barwert der zukünftigen Leasingraten ausgewiesen.

Langfristige Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr werden unter Zugrundelegung der entsprechenden Zinssätze auf den Bilanzstichtag abgezinst, sofern der Zinseffekt wesentlich ist.

Finanzschulden werden bei ihrem erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert und nach Abzug von Transaktionskosten angesetzt. In den Folgeperioden werden sie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet; jede Differenz zwischen dem Auszahlungsbetrag (nach Abzug von Transaktionskosten) und dem Rückzahlungsbetrag wird über die Laufzeit der Ausleihung unter Anwendung der Effektivzinsmethode im Zinsergebnis erfasst. Gebühren, die bei der Einrichtung von Kreditlinien anfallen, werden als Transaktionskosten des Kredits aktiviert und über die Laufzeit der entsprechenden Kreditzusage abgeschrieben.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen umfassen auch die Verpflichtungen aus ausstehenden Lieferantenrechnungen.

Derivative Finanzinstrumente mit einem negativen Zeitwert führen zu einem Ausweis einer sonstigen Verbindlichkeit.

### Derivative Finanzinstrumente

Im KUKA Konzern werden nach IAS 39 sämtliche derivativen Finanzinstrumente zum Erfüllungstag zu beizulegenden Zeitwerten angesetzt. Die Zeitwerte werden mithilfe standardisierter finanzmathematischer Verfahren unter Verwendung aktueller Marktparameter wie Wechselkurs und Bonität der Vertragspartner (Mark-to-Market-Methode) oder quotierter Preise ermittelt. Für die Berechnungen werden Mittelkurse verwendet.

Der Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten erfolgt zur Sicherung von Währungskursschwankungen. Eine Bilanzierung von Sicherungsgeschäften im Rahmen der restriktiven Vorschriften des Hedge Accounting unterbleibt.

### Vorräte

Gemäß IAS 2 werden Vorräte zu durchschnittlichen Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. In die Herstellungskosten werden neben den Einzelkosten in Übereinstimmung mit IAS 2 auch angemessene Material- und Fertigungsgemeinkosten einbezogen. Soweit erforderlich, wurden Abschläge auf niedrigere realisierbare Nettoveräußerungswerte vorgenommen. Diese Abschläge berücksichtigen neben der verlustfreien Bewertung auch alle sonstigen Bestandsrisiken. Sofern die Gründe, die in der Vergangenheit zu einer Abwertung der Vorräte geführt haben, nicht länger bestehen, wird eine Wertaufholung vorgenommen.

### Fertigungsaufträge

Fertigungsaufträge, die die Kriterien des IAS 11 erfüllen, werden nach der Percentage-of-Completion-Methode (POC-Methode) bilanziert. Der anzusetzende Fertigstellungsgrad wird dabei pro Auftrag in der Regel durch das Verhältnis der bereits angefallenen Kosten zu den erwarteten Gesamtkosten (Cost-to-Cost-Methode) ermittelt. Der entsprechende Gewinn des Fertigungsauftrags wird auf Basis des so errechneten Fertigstellungsgrads realisiert. Der Ausweis dieser Aufträge erfolgt unter den Forderungen bzw. Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen. Soweit die angearbeiteten Leistungen die Anzahlungen übersteigen, erfolgt der Ausweis aktivisch unter den Forderungen aus Fertigungsaufträgen. Verbleibt nach Abzug der Anzahlung ein negativer Saldo, erfolgt der Ausweis unter den Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen. Fremdkapitalzinsen werden gemäß IAS 23 für Fertigungsaufträge berücksichtigt, die ab 2009 begonnen wurden. Für Drohverluste werden, falls notwendig, entsprechende Rückstellungen gebildet.

### Tatsächliche und latente Steuern

Steuerforderungen und Steuerverbindlichkeiten werden mit dem Betrag bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird.

Aktive und passive latente Steuern werden gemäß IAS 12 auf alle temporären Differenzen zwischen den Buchwerten in der Konzernbilanz und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden (Liability Method) sowie für steuerliche Verlustvorträge gebildet. Aktive latente Steuern für Bilanzierungs- und Bewertungsunterschiede sowie für steuerliche Verlustvorträge werden nur insoweit angesetzt, als mit hinreichender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass diese Unterschiede in der Zukunft zur Realisierung des entsprechenden Vorteils führen. Eine Abzinsung aktiver und passiver latenter Steuern wird nicht vorgenommen. Eine Verrechnung von aktiven latenten Steuern mit passiven latenten Steuern erfolgt nur, soweit eine Identität der Steuergläubiger besteht.

### Verpflichtungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Bewertung der Verpflichtungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen erfolgt nach IAS 19. Pensionen und ähnliche Verpflichtungen umfassen Versorgungsverpflichtungen des KUKA Konzerns aus leistungsorientierten Altersversorgungssystemen. Die Pensionsverpflichtungen werden nach dem sogenannten Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden neben den am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehalt und Altersbezügen berücksichtigt. Die Berechnung beruht auf jährlich zu erstellenden versicherungsmathematischen Gutachten unter Berücksichtigung biometrischer Rechnungsgrundlagen. Der Dienstzeitaufwand wird als Personalaufwand ausgewiesen. Der Zinsanteil der Rückstellungszuführung wie auch die erwarteten Erträge aus dem Fondsvermögen werden im Finanzergebnis ausgewiesen. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral direkt im Eigenkapital erfasst (sogenannte „3. Option“).

### Sonstige Rückstellungen

Sonstige Rückstellungen werden gebildet, sofern gegenüber Dritten eine gegenwärtige Verpflichtung aus einem vergangenen Ereignis besteht. Ihre Höhe muss zuverlässig geschätzt werden können und sie muss eher wahrscheinlich als unwahrscheinlich zu einem Abfluss zukünftiger Ressourcen führen. Rückstellungen werden nur für rechtliche und faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten gebildet.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formeller Restrukturierungsplan erstellt und den betroffenen Parteien mitgeteilt wurde und sich die Gesellschaft der Verpflichtung mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr entziehen kann.

Aufwandsrückstellungen werden, mangels Außenverpflichtung, nicht gebildet.

Verpflichtungen aus dem Personalbereich, wie Urlaubslöhne, Gleitzeitguthaben und Altersteilzeit, werden unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Verpflichtungen für ausstehende Lieferantenrechnungen werden unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen.

Langfristige Rückstellungen mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr werden unter Zugrundelegung der entsprechenden Zinssätze auf den Bilanzstichtag abgezinst, sofern der Zinseffekt wesentlich ist.

### Aktienbasierte Vergütung

Im Rahmen eines Mitarbeiteraktienprogramms konnten KUKA Mitarbeiter der inländischen Gesellschaften KUKA Aktien erwerben. Gestaffelt nach einer Haltedauer von einem, drei und fünf Jahren wird dem Mitarbeiter für jeweils zehn erworbene KUKA Aktien eine Bonusaktie gutgeschrieben. Zusätzlich zu den gezeichneten Aktien wurden 50% Anreizaktien gewährt. Die Anzahl der Anreizaktien für alle Mitarbeiter war dabei auf 75.000 Stück begrenzt. Insgesamt wurden 101.820 Aktien von KUKA Mitarbeitern erworben.

### Umsatzrealisierung

Fertigungsaufträge (IAS 11) werden nach dem effektiven Projektfortschritt (Percentage-of-Completion-Methode) bilanziert. Die übrigen Umsatzerlöse werden in Übereinstimmung mit IAS 18 realisiert. Die Umsatzerlöse werden zu dem Zeitpunkt gebucht, zu dem die Erzeugnisse oder Waren geliefert bzw. die Leistungen erbracht worden sind. Erlösschmälerungen, Konventionalstrafen und Skonti werden dabei in Abzug gebracht. Zu diesem Zeitpunkt kann die Höhe der Erlöse verlässlich bemessen werden und der Zufluss des wirtschaftlichen Nutzens aus dem Geschäft ist hinreichend wahrscheinlich.

### Umsatzkosten

Die Umsatzkosten umfassen die Herstellungskosten der verkauften Erzeugnisse sowie die Anschaffungskosten der verkauften Handelswaren. Sie beinhalten neben den direkt zurechenbaren Material- und Fertigungseinzelkosten auch Gemeinkosten einschließlich der Abschreibungen auf die Produktionsanlagen und immateriellen Vermögenswerte, die Abwertungen auf die Vorräte sowie die berücksichtigten Fremdkapitalkosten. Den Aufwand für Rückstellungen für Produktgewährleistungen berücksichtigt KUKA zum Zeitpunkt der Umsatzlegung in den Umsatzkosten. Drohende Verluste aus Aufträgen werden in dem Berichtszeitraum berücksichtigt, in dem die aktuell geschätzten Gesamtkosten die aus dem jeweiligen Vertrag zu erwartenden Umsatzerlöse übersteigen.

### Forschungs- und Entwicklungskosten

Die nicht aktivierungsfähigen Forschungs- und Entwicklungskosten werden bei Anfall ergebniswirksam erfasst.

### Im Betriebsergebnis enthaltene Finanzierungskosten

Aufgrund der Vorschriften des IAS 23R sind für sogenannte „Qualifying Assets“ Finanzierungsaufwendungen abzugrenzen. Aus Gründen der internen Unternehmenssteuerung sowie zur Erhöhung der Transparenz werden diese im Betriebsergebnis enthaltenen Finanzierungsaufwendungen bei der Überleitung auf das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) wieder herausgerechnet.

## ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN

KUKA erstellt den Konzernabschluss im Einklang mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind. In bestimmten Fällen ist es notwendig, Schätzungen und Annahmen, die Auswirkungen auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten haben, zu treffen. Dies ist bei der Erstellung des Konzernabschlusses unerlässlich. Die getroffenen Annahmen und Schätzungen können sich im zeitlichen Ablauf ändern und können von den zeitlich später eintretenden tatsächlichen Werten abweichen. Außerdem hätten die Schätzungen und Annahmen von der Unternehmensleitung im selben Berichtszeitraum aus gleichermaßen nachvollziehbaren Gründen auch anders getroffen werden können. Bei der Anwendung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden hat das Unternehmen folgende wesentliche Ermessensentscheidungen, die die Beträge im Abschluss beeinflussen, getroffen. Nicht berücksichtigt werden dabei solche Entscheidungen, die Schätzungen beinhalten.

### Entwicklungskosten

Entwicklungskosten werden entsprechend den Angaben in den dargestellten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aktiviert. Für Zwecke der Überprüfung der Werthaltigkeit der aktivierten Beträge hat die Unternehmensleitung Annahmen über die Höhe der erwarteten künftigen Cashflows aus Vermögenswerten, die anzuwendenden Abzinsungssätze und den Zeitraum des Zuflusses von erwarteten zukünftigen Cashflows, die die Vermögenswerte generieren, zu treffen. Für noch in der Entwicklung befindliche Projekte müssen darüber hinaus Annahmen über die noch anfallenden Kosten sowie den Zeitraum bis zur Fertigstellung getroffen werden.

### Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwerten

Die Prüfung, ob Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind, erfolgt im KUKA Konzern mindestens einmal jährlich. Dabei muss eine Schätzung der Nutzungswerte der jeweiligen Zahlungsmittel generierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, vorgenommen werden. Zur Ermittlung der Nutzungswerte muss die Unternehmensleitung die voraussichtlichen künftigen Cashflows der jeweiligen Zahlungsmittel generierenden Einheit schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln. Dabei hängt beispielsweise der gewählte Abzinsungssatz von der Volatilität der Kapitalmärkte und der Zinsentwicklung ab. Die erwarteten Cashflows sind auch durch das Schwanken von Wechselkursen und der erwarteten wirtschaftlichen Entwicklung beeinflusst. Für Einzelheiten zu den Buchwerten der Geschäfts- oder Firmenwerte und zur Durchführung der Impairmenttests verweisen wir auf die unter Gliederungspunkt 8 gemachten Ausführungen.

### Aktive latente Steuern

Aktive latente Steuern werden in dem Maße angesetzt, in dem es wahrscheinlich ist, dass hierfür zu versteuerndes Einkommen verfügbar sein wird, sodass die Verlustvträge tatsächlich genutzt werden können. Für die Ermittlung der Höhe der aktiven latenten Steuern ist eine Einschätzung der Unternehmensleitung bezüglich des erwarteten Eintrittszeitpunkts und der Höhe des künftig zu versteuernden Einkommens sowie der zukünftigen Steuerplanungsstrategien erforderlich. Für Einzelheiten hierzu verweisen wir auf die unter Erläuterung 5 gemachten Ausführungen.

### **Forderungen und Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen**

Insbesondere im Segment Systems tätigen einige Gesellschaften einen Teil ihrer Geschäfte als langfristige Fertigungsaufträge, die nach der Percentage-of-Completion-Methode bilanziert werden. Die Umsätze werden entsprechend dem Fertigstellungsgrad ausgewiesen. Wesentlich hierbei ist eine sorgfältige Schätzung des Leistungsfortschritts. In Abhängigkeit von der Methode zur Bestimmung des Fertigstellungsgrads umfassen die wesentlichen Schätzungen die gesamten Auftragskosten, die bis zur Fertigstellung noch anfallenden Kosten, die gesamten Auftrags Erlöse und -risiken sowie andere Beurteilungen. Alle Schätzungen werden auf monatlicher Basis durch das jeweilige für das Projekt verantwortliche Management überprüft und gegebenenfalls angepasst.

### **Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Der Aufwand aus leistungsorientierten Plänen und anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird anhand von versicherungsmathematischen Berechnungen ermittelt. Die versicherungsmathematische Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Annahmen in Bezug auf Abzinsungssätze, erwartete Erträge aus Planvermögen, künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen, Sterblichkeit und künftige Rentensteigerungen. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Inwieweit sich Änderungen des Abzinsungsfaktors auf die Defined Benefit Obligation auswirken sowie zu weiteren Details verweisen wir auf Gliederungspunkt 23.

### **Rückstellungen**

Die Bestimmung und Bewertung von Rückstellungen für drohende Verluste aus Aufträgen, von Rückstellungen für Gewährleistungen und von Rückstellungen im Rahmen von Rechtsstreitigkeiten ist in erheblichem Maß mit Einschätzungen verbunden.

Insbesondere langfristige Fertigungsaufträge werden auf Basis von Ausschreibungen vergeben. KUKA bildet dann eine Rückstellung für drohende Verluste, wenn die aktuell geschätzten Gesamtkosten die aus dem jeweiligen Vertrag erwarteten Gesamterlöse übersteigen. Diese Einschätzungen können sich infolge neuer Erkenntnisse im Projektfortschritt ändern. Verlustaufträge werden auf Basis der projektbegleitenden Kalkulation identifiziert. Hierbei ist eine Einschätzung der Leistungsanforderungen und Gewährleistungskosten nötig.

Die KUKA ist mit unterschiedlichen Rechtsstreitigkeiten konfrontiert. Diese Verfahren können zu straf- oder zivilrechtlichen Sanktionen oder Geldbußen führen. Eine Rückstellung wird immer dann gebildet, wenn es wahrscheinlich ist, dass eine Verpflichtung entstanden ist, die zu künftigen Mittelabflüssen führen wird und hinsichtlich ihrer Höhe verlässlich abschätzbar ist. Die zugrunde liegenden Fragenstellungen sind häufig komplex und mit erheblichen Unsicherheiten verbunden. Entsprechend liegt der Beurteilung, ob zum Stichtag eine gegenwärtige Verpflichtung als Ergebnis eines Ereignisses in der Vergangenheit vorliegt, ob ein zukünftiger Mittelabfluss wahrscheinlich und die Verpflichtung verlässlich abschätzbar ist, ein erhebliches Ermessen durch das Management zugrunde. Der jeweilige Verfahrensstand wird durch die Gesellschaft, auch unter Einbeziehung externer Anwälte, regelmäßig beurteilt. Die Beurteilung kann sich durch neue Informationen ändern und es kann notwendig sein, die Rückstellung entsprechend anzupassen. Bezüglich weiterer Details zu den Rückstellungen verweisen wir auf Gliederungspunkt 24.

### **ÄNDERUNGEN DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**

Im Vergleich zum Konzernabschluss 2010 ergaben sich aus der Änderung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden keine wesentlichen Auswirkungen.

Im Einzelnen werden folgende überarbeitete Standards ab dem Geschäftsjahr 2011 erstmalig angewandt:

#### **IAS 24 (rev. 2009) – Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen**

Mit der Änderung des IAS 24 wurde insbesondere die Definition von nahestehenden Unternehmen und Personen grundlegend überarbeitet sowie Anpassungen bezüglich der Definition der (angabepflichtigen) Geschäfte vorgenommen. Die Anwendung der neuen Regelungen erfolgte retrospektiv. Der Kreis der nahestehenden Unternehmen und Personen hat sich im KUKA Konzern durch den neuen Standard nicht verändert, sodass sich hieraus keine Auswirkungen ergaben.

Des Weiteren sind die nachfolgenden Standards und Interpretationen ebenfalls bereits in das EU-Recht übernommen und werden ab dem Geschäftsjahr 2011 angewandt:

- IFRS 1 – Begrenzte Befreiung erstmaliger Anwender von Vergleichsangaben nach IFRS 7
- Änderung des IAS 32 – Einstufung von Bezugsrechten
- Improvements to IFRSs (2010)\*
- IFRIC 14 – Beitragsvorauszahlungen bei bestehenden Mindestdotierungsverpflichtungen
- IFRS 19 – Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten mit Eigenkapitalinstrumenten

\* Im Einzelnen sind hiervon die folgenden Standards betroffen: IFRS 1, IFRS 3, IFRS 7, IAS 1, IAS 21, IAS 28, IAS 31, IAS 34 und IFRIC 13.

### Noch nicht verpflichtend anzuwendende IFRS-Standards und -Interpretationen

Bis zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses wurden die folgenden neuen und geänderten Standards und Interpretationen verabschiedet. Diese treten jedoch erst später in Kraft. Die Erstanwendung erfolgt jeweils in dem Jahr, in dem die erstmalige Anwendung verpflichtend ist. Ihre Auswirkungen auf den Konzernabschluss der KUKA Aktiengesellschaft wurden noch nicht vollständig analysiert, sodass die zu erwartenden Effekte lediglich eine erste Einschätzung darstellen.

### Änderung des IAS 19 – Leistungen an Arbeitnehmer

Durch die Überarbeitung des IAS 19 wurden die Wahlrechte der Behandlung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten abgeschafft. Künftig ist nur mehr die von der KUKA angewandte sogenannte 3. Option möglich, d. h., versicherungsmathematische Gewinne und Verluste sind in der Periode ihres Entstehens im sonstigen Ergebnis (sogenanntes Other Comprehensive Income) zu erfassen. Daneben werden künftig Erträge aus dem Planvermögen erfolgswirksam auf der Grundlage der Renditen von Unternehmensanleihen erfasst – unabhängig von der tatsächlichen Portfoliostruktur. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand aufgrund von Planänderungen wird künftig unmittelbar in der Periode der Änderung erfasst. In Einzelfällen kann die Änderung des IAS 19 Einfluss auf weitere langfristige Rückstellungen im Personalbereich haben. Die überarbeitete Fassung des Standards ist erstmals verpflichtend auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2013 beginnen.

### Änderung an IAS 1 – Darstellung einzelner Posten des sonstigen Ergebnisses

Die Änderungen des IAS 1 führen zu einer neuen Gruppierung der im sonstigen Ergebnis dargestellten Posten. Positionen, die später, beispielsweise bei ihrer Ausbuchung oder Glatstellung, in das Periodenergebnis umgegliedert (sogenanntes Recycling) werden können, sind getrennt von den Posten darzustellen, bei denen kein Recycling erfolgen wird. Die Neuerung ist erstmals verpflichtend auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Juli 2012 beginnen, und hat, da es sich lediglich um eine neue Darstellung handelt, keine Auswirkung auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage.

### IFRS 10 – Konzernabschlüsse

IFRS 10 ersetzt die in IAS 27 „Konzern- und Einzelabschlüsse“ und in SIC 12 „Konsolidierung von Zweckgesellschaften“ enthaltenen Leitlinien über Beherrschung und Konsolidierung. Der neue Standard ändert die Definition der „Beherrschung“ dahingehend, dass zur Ermittlung eines Beherrschungsverhältnisses auf alle Unternehmen die gleichen Kriterien angewandt werden. Verfügungsgewalt und variable Rückflüsse werden für Beherrschung vorausgesetzt. Durch den neuen Standard erwarten wir keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss der KUKA. Der Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2013 beginnen.

### IFRS 11 – Gemeinschaftliche Vereinbarungen

Durch den neuen Standard werden nunmehr zwei Arten von gemeinschaftlichen Vereinbarungen eingeführt: gemeinschaftliche Tätigkeiten und Gemeinschaftsunternehmen. Das bisherige Wahlrecht der Quotenkonsolidierung bei gemeinschaftlich geführten Unternehmen wurde abgeschafft. Die Partner eines Gemeinschaftsunternehmens haben nunmehr verpflichtend die Equity-Bilanzierung anzuwenden. Aktuell bestehen im KUKA Konzern keine gemeinschaftlichen Vereinbarungen, sodass mit Auswirkungen aus dem Standard nicht gerechnet wird. Erstanwendungszeitpunkt ist das Geschäftsjahr 2013.

### IFRS 12 – Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen

Der neue Standard ersetzt derzeit in IAS 28 enthaltene Anhangsangaben und legt die erforderlichen Angaben für Unternehmen, die in Übereinstimmung mit den beiden neuen Standards IFRS 10 – Konzernabschlüsse und IFRS 11 – Gemeinschaftliche Vereinbarungen bilanzieren, fest. Durch den neuen Standard wird der Umfang der Anhangsangaben voraussichtlich zunehmen. Erfolgswirksame Auswirkungen werden sich nicht ergeben. Der Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2013 beginnen.

### IFRS 13 – Bewertung zum beizulegenden Zeitwert

IFRS 13 beschreibt, wie der beizulegende Zeitwert zu bestimmen ist, und erweitert die Angaben zum beizulegenden Zeitwert; der Standard enthält keine Vorgaben, in welchen Fällen der beizulegende Zeitwert zu verwenden ist. Der beizulegende Zeitwert wird dabei als derjenige Preis definiert, den unabhängige Marktteilnehmer unter marktüblichen Bedingungen zum Bewertungsstichtag bei Verkauf eines Vermögenswerts vereinnahmen bzw. bei Übertragung einer Verbindlichkeit bezahlen würden. Der Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2013 beginnen.

Insgesamt sind die nachfolgenden Standards und Interpretationen bereits verabschiedet worden und teilweise bereits in das EU-Recht übernommen. Neben den oben beschriebenen Standards erwarten wir aus den weiteren Standards und Interpretationen auf den Konzernabschluss der KUKA Aktiengesellschaft keine bzw. nur unwesentliche Auswirkungen:

Standard / Interpretation	Verpflichtende Anwendung	Geplante Anwendung durch die KUKA AG
Änderungen an IFRS 7 Finanzinstrumente: Angaben zum Übertrag von finanziellen Vermögenswerten	01.07.2011	Geschäftsjahr 2012
Änderungen an IFRS 1, Schwerwiegende Hochinflation und Beseitigung fixer Daten	01.07.2011	Geschäftsjahr 2012*
Änderung an IAS 1, Darstellung einzelner Posten des sonstigen Ergebnisses	01.07.2012	Geschäftsjahr 2013*
Änderung an IAS 12, Latente Steuern: Realisierung zugrunde liegender Vermögenswerte	01.01.2012	Geschäftsjahr 2012*
Änderungen des IAS 19, Leistungen an Arbeitnehmer	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
IFRS 10, Konzernabschlüsse	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
IFRS 11, Gemeinschaftliche Vereinbarungen	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
IFRS 12, Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
IFRS 13, Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
Neue Fassung des IAS 27, Einzelabschlüsse	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
Neue Fassung des IAS 28, Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
IFRS 9, Finanzinstrumente	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
Änderungen an IFRS 7 Finanzinstrumente: Anhangsangaben zur Saldierung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*
Änderungen IAS 32 – Anpassung zur Saldierung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden	01.01.2014	Geschäftsjahr 2014*
Änderungen IFRS 9 und IFRS 7: Angaben zum effektiven Tag der Übertragung	01.01.2015	Geschäftsjahr 2015*
IFRIC 20: Abraumkosten in der Produktionsphase einer über Tagebau erschlossenen Mine	01.01.2013	Geschäftsjahr 2013*

\* Vorbehaltlich der Übernahme (Endorsement) durch die Europäische Union.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN- GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG UND ZUR KONZERNBILANZ

### 1 UMSATZERLÖSE

In den Umsatzerlösen werden die den Kunden berechneten Entgelte für Lieferungen und Leistungen – vermindert um Erlöschmälerungen, Konventionalstrafen und Skonti – ausgewiesen.

Die Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen und Regionen ergibt sich aus der Konzern-Segmentberichterstattung (vgl. Seite 106 f.). Im Geschäftsbereich Robotics beträgt der Serviceanteil an den Umsatzerlösen rund 18,6 % (Vorjahr: 20,8 %). Im Geschäftsbereich Systems ist der Serviceanteil von untergeordneter Bedeutung.

Im Rahmen von Fertigungsaufträgen wurden im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 690,9 Mio. € (Vorjahr: 541,6 Mio. €) nach der Percentage-of-Completion-Methode erzielt.

### 2 UMSATZ-, VERTRIEBS-, FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGS- SOWIE ALLGEMEINE VERWALTUNGSKOSTEN

Die Aufgliederung der Umsatz-, Vertriebs-, Forschungs- und Entwicklungs- sowie der allgemeinen Verwaltungskosten stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	Umsatzkosten		Vertriebskosten		Forschungs- und Entwicklungskosten		Allgemeine Verwaltungskosten		Summe	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Materialaufwand	592,7	867,4	1,0	1,8	4,1	4,0	0,4	1,8	598,2	875,0
Personalaufwand	234,6	265,6	46,0	49,1	18,7	18,3	40,2	42,7	339,5	375,7
Abschreibungen	13,0	12,4	1,0	1,1	3,4	7,3	4,9	5,3	22,3	26,1
übrige Aufwendungen und Erträge	34,3	8,5	38,9	47,5	3,3	8,1	30,8	29,1	107,3	93,2
<b>Summe</b>	<b>874,6</b>	<b>1.153,9</b>	<b>86,9</b>	<b>99,5</b>	<b>29,5</b>	<b>37,7</b>	<b>76,3</b>	<b>78,9</b>	<b>1.067,3</b>	<b>1.370,0</b>

Die Umsatzkosten enthalten unter den übrigen Aufwendungen Finanzierungskosten für selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte und Forderungen aus Fertigungsaufträgen in Höhe von 8,4 Mio. € (Vorjahr: 7,2 Mio. €). Diese wurden auf Basis des Konzernfinanzierungskostensatzes von 7,5 % (Vorjahr: 13,0 %) ermittelt.

Die Personalkosten sind den Funktionsbereichen anhand der Kostenstellen direkt zugeordnet. Insgesamt ergibt sich folgendes Bild:

in Mio. €	2010	2011
Löhne und Gehälter	284,8	316,5
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	54,7	59,2
(davon für Altersversorgung)	(3,4)	(3,5)
<b>Summe</b>	<b>339,5</b>	<b>375,7</b>

Die deutschen Gesellschaften des KUKA Konzerns erhielten im Vorjahr im Zuge der Kurzarbeit von der Bundesanstalt für Arbeit Zuschüsse in Höhe von insgesamt 1,0 Mio. €, die direkt von den Personalaufwendungen gekürzt wurden. Im Berichtsjahr war aufgrund der Geschäftsentwicklung keine Kurzarbeit nötig.

Im Jahresdurchschnitt sowie zum Bilanzstichtag wurden im KUKA Konzern beschäftigt:

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen	Jahresdurchschnitt		Stichtag			
	Gesamt 2010	Gesamt 2011	Gesamt 2010	Gesamt 2011	davon Inland	davon Ausland
Fertigung	4.358	4.793	4.498	4.958	2.330	2.628
Vertrieb	528	546	532	568	287	281
Verwaltung	503	523	508	543	265	278
Forschung und Entwicklung	240	255	242	273	268	5
Werkstudenten*	–	23	–	20	11	9
	<b>5.629</b>	<b>6.140</b>	<b>5.780</b>	<b>6.362</b>	<b>3.161</b>	<b>3.201</b>
Auszubildende	185	202	210	227	199	28
<b>Mitarbeiter</b>	<b>5.814</b>	<b>6.342</b>	<b>5.990</b>	<b>6.589</b>	<b>3.360</b>	<b>3.229</b>

\* Im Vorjahr waren die Werkstudenten direkt den jeweiligen Funktionsbereichen zugeordnet. Ab dem Berichtsjahr erfolgt eine eigenständige Erfassung.

### 3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Hierunter werden Erträge bzw. Aufwendungen erfasst, die nicht den Funktionsbereichen Umsatzkosten, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie der allgemeinen Verwaltung zugeordnet oder an anderer Stelle gesondert ausgewiesen werden.

in Mio.€	2010	2011
Erträge aus Währungsgeschäften	24,0	36,4
Erstattungen für Schadensfälle	0,1	1,7
Übrige Erträge	6,1	4,9
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>30,2</b>	<b>43,0</b>
Aufwendungen aus Währungsgeschäften	20,2	38,2
Spenden	0,1	0,1
Sonstige Steuern	2,8	3,7
Übrige Aufwendungen	0,8	2,4
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>23,9</b>	<b>44,4</b>
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge</b>	<b>6,3</b>	<b>-1,4</b>

### 4 FINANZERGEBNIS

in Mio. €	2010	2011
<b>Abschreibungen auf Finanzanlagen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>
Zinserträge aus Finanzierungsleasing	7,5	6,9
Erträge aus dem Vermögen von Pensionsfonds	0,3	0,3
übrige Zinsen und ähnliche Erträge	1,2	2,7
<b>Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>	<b>9,0</b>	<b>9,9</b>
Zinsanteil aus der Zuführung zu Pensionsrückstellungen	3,8	3,5
Avalprovisionen	5,6	3,8
Zinsaufwand aus der Wandelanleihe	5,3	4,7
Zinsaufwand aus der Unternehmensanleihe	2,3	18,7
Transaktionskosten Konsortialkreditvertrag	15,2	1,4
in das Betriebsergebnis umgegliederte Finanzierungskosten	-7,2	-8,4
übrige Zinsen und ähnliche Aufwendungen	6,1	3,6
<b>Sonstige Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>	<b>31,1</b>	<b>27,3</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-22,1</b>	<b>-18,2</b>

Die Abschreibungen auf Finanzanlagen betreffen eine in 2009 erworbene Minderheitenbeteiligung in Nordamerika.

Die Zinserträge aus Finanzierungsleasing betreffen die Finanzierung eines Fabrikgebäudes für die Produktion der Karosserie des Jeep Wrangler in Toledo, USA (siehe Erläuterung 11). Die übrigen Zinsen und ähnliche Erträge ergeben sich aus kurzfristigen Geldanlagen der frei verfügbaren Mittel bei Banken.

In den Transaktionskosten des Konsortialkreditvertrags waren im Vorjahr Einmalkosten im Zusammenhang mit dem vorherigen Konsortialkreditvertrag in Höhe von 5,3 Mio. € enthalten (siehe Erläuterung 26 – Konsortialkredit).

Die in das Betriebsergebnis umgegliederten Finanzierungskosten betreffen die gemäß IAS 23R abzugrenzenden Finanzierungsaufwendungen. In den übrigen Zinsen und Aufwendungen sind im Wesentlichen die laufenden Aufwendungen aus der Bereitstellung der Barlinien aus dem Konsortialkreditvertrag enthalten.

## 5 STEUERN VOM EINKOMMEN UND VOM ERTRAG / LATENTE STEUERN

### Steueraufwand

Nach ihrer Herkunft gliedern sich die Aufwendungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag wie folgt:

in Mio. €	2010	2011
Laufende Steueraufwendungen	12,1	14,8
(davon periodenfremd)	(1,1)	(-0,2)
Latente Steueraufwendungen	-8,0	1,3
aus zeitlichen Bewertungsunterschieden	0,4	-5,5
aus Verlustvorträgen	-8,4	6,8
<b>Summe</b>	<b>4,1</b>	<b>16,1</b>

Von den laufenden Ertragsteueraufwendungen entfallen Beträge in Höhe von 3,1 Mio. € (Vorjahr: 1,6 Mio. €) auf das Inland und in Höhe von 11,7 Mio. € (Vorjahr: 10,5 Mio. €) auf das Ausland.

Die latenten Steueraufwendungen betreffen in Höhe von -0,6 Mio. € (Vorjahr: -7,5 Mio. €) das Inland und in Höhe von 1,9 Mio. € (Vorjahr: Steuerertrag -0,5 Mio. €) das Ausland.

Der erwartete Steueraufwand auf Basis des Ergebnisses vor Steuern und des für die KUKA Gesellschaften in Deutschland geltenden Steuersatzes von 30,0% (Vorjahr: 30,0%) wird auf den tatsächlichen Steueraufwand wie folgt übergeleitet:

in Mio. €	2010	2011
<b>Ergebnis vor Steueraufwand</b>	<b>-4,5</b>	<b>46,0</b>
<b>Erwarteter Steueraufwand</b>	<b>-1,4</b>	<b>13,8</b>
Steuersatzbedingte Abweichungen	3,1	1,7
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge	-0,5	-1,3
Steuermehrungen aufgrund nicht abzugsfähiger Aufwendungen	4,2	4,3
Steuernachzahlungen (+)/Steuererstattungen (-) für Vorjahre	1,1	-6,5
Veränderung Wertberichtigung auf latente Steuer	-2,8	5,7
Erstmaliger Ansatz bisher nicht angesetzter aktiver latenter Steuern auf Verlustvorträge	0,0	-1,5
Sonstige Abweichungen	0,4	-0,1
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag (tatsächlicher Steueraufwand)</b>	<b>4,1</b>	<b>16,1</b>

Der in Deutschland geltende Steuersatz umfasst für die Körperschaftsteuer 15,0%, für die Gewerbesteuer auf der Basis eines einheitlichen Hebesatzes 14,2% sowie für den Solidaritätszuschlag 5,5%.

Beim Ansatz latenter Steuern wurde grundsätzlich von dem für die jeweilige Gesellschaft geltenden Steuersatz ausgegangen.

Zu einem vorhandenen Körperschaftsteuerguthaben ergibt sich nach Abzinsung zum 31. Dezember 2011 ein Barwert in Höhe von 7,6 Mio. € als langfristige Steuerforderung (Vorjahr: 9,0 Mio. €) und ein Betrag in Höhe von 1,8 Mio. € als kurzfristige Steuerforderung (Vorjahr: 1,8 Mio. €).

Es liegen keine Steuergutschriften vor, auf die latente Steuern zu bilanzieren wären.

Periodenfremde laufende Steuererträge in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: -1,1 Mio. €) sind im Wesentlichen durch Korrekturen im Ausland entstanden.

Die abschließende Steuerfestsetzung aufgrund der letzten steuerlichen inländischen Betriebsprüfungen für die Jahre 2002 bis 2004 erfolgt im Berichtsjahr ohne periodenfremde Steuereffekte.

Für den neuen inländischen Betriebsprüfungszeitraum 2005 bis 2008 liegen gegenwärtig noch keine wesentlichen Feststellungen vor.

### Aktive und passive latente Steuern

Der Bestand an aktiven und passiven latenten Steuern auf zeitliche Bewertungsunterschiede und steuerliche Verlustvorträge im Konzern ist folgenden Posten zuzuordnen:

in Mio. €	Aktiva latente Steuern		Passiva latente Steuern	
	31.12.10	31.12.11	31.12.10	31.12.11
Langfristiges Vermögen	15,3	12,5	43,4	43,9
Kurzfristiges Vermögen	40,6	48,2	49,1	55,9
Rückstellungen	15,9	16,4	1,7	3,6
Verbindlichkeiten	13,1	23,9	3,5	4,5
<b>Zwischensumme</b>	<b>84,9</b>	<b>101,0</b>	<b>97,7</b>	<b>107,9</b>
Saldierung	-79,4	-87,9	-79,4	-87,9
Wertberichtigungen	-2,8	-3,2	0,0	0,0
<b>Zwischensumme</b>	<b>2,7</b>	<b>9,9</b>	<b>18,3</b>	<b>20,0</b>
Latente Steuern auf zeitliche Bewertungsunterschiede	2,7	9,9	18,3	20,0
Latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge	31,8	25,1	0,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>34,5</b>	<b>35,0</b>	<b>18,3</b>	<b>20,0</b>
davon resultierend aus Posten im Eigenkapital			2,6	-1,4

Wertberichtigungen auf den Buchwert aktiver latenter Steuern werden dann vorgenommen, wenn eine Realisierung der erwarteten Vorteile aus der latenten Steuer nicht hinreichend wahrscheinlich ist. Die dabei vorgenommene Einschätzung kann im Zeitablauf Änderungen unterliegen, die in Folgeperioden zu einer Auflösung der Wertberichtigung führen können.

Die dargestellten Bilanzansätze werden wertberichtigt, falls mit einer Realisierung der darin enthaltenen Steuervorteile nicht mehr gerechnet wurde.

Von den Verlustvorträgen und Zinsvorträgen in Höhe von 233,8 Mio. € (Vorjahr: 265,1 Mio. €) werden Beträge in Höhe von 146,8 Mio. € (Vorjahr: 159,6 Mio. €) nicht für die Bilanzierung von latenten Steuern herangezogen.

Aus dem Ansatz von latenten Steuerforderungen auf Verlustvorträge früherer Perioden, die bislang nicht in die Steuerabgrenzung einbezogen oder abgewertet waren, resultiert ein latenter Steuerertrag in Höhe von 1,5 Mio. €.

Gemäß IAS 12 sind im Konzernabschluss latente Steuern auf den Unterschiedsbetrag zwischen dem in der Konzernbilanz erfassten anteiligen Eigenkapital einer Tochtergesellschaft und dem Beteiligungsbuchwert für diese Tochtergesellschaft in der Steuerbilanz der Muttergesellschaft zu bilden (sogenannte „Outside Basis Differences“), wenn mit der Realisierung dieses Unterschiedsbetrags gerechnet werden kann. Da es sich sowohl bei der KUKA Aktiengesellschaft als auch bei den betroffenen Tochtergesellschaften um Kapitalgesellschaften handelt, sind diese Differenzen bei ihrer Realisierung ganz überwiegend gemäß § 8b KStG steuerfrei und damit permanenter Natur. Auch für etwaige temporäre Differenzen (z. B. resultierend aus der 5%igen Pauschalzurechnung des § 8b KStG) soll nach IAS 12.39 der Ansatz einer passiven Steuerlatenz unterbleiben, wenn bei gegebener Kontrolle durch die Muttergesellschaft es nicht wahrscheinlich ist, dass diese Differenzen sich in der vorhersehbaren Zukunft umkehren. Da diese Umkehrung nicht erwartet wird, waren hieraus bilanziell keine Steuerlatenzen zu berücksichtigen. „Outside Basis Differences“ sind in Höhe von 1,7 Mio. € (Vorjahr: 4,0 Mio. €) vorhanden.

Insgesamt setzt sich die Veränderung der aktiven und passiven latenten Steuern in Höhe von 2,6 Mio. € (Vorjahr: 9,4 Mio. €) aus ergebniswirksamen Beträgen in Höhe von 1,3 Mio. € (Vorjahr: -8,0 Mio. €) sowie erfolgsneutralen Beträgen aus der Veränderung von Pensionsverpflichtungen und einer Wandelschuldveranschreibung sowie Währungseffekten zusammen.

Soweit Verlustvorträge nicht wertberichtigt wurden, wird im Planungszeitraum von einer Nutzung dieser Steuerminderungspotenziale durch zu versteuernde Einkünfte ausgegangen, die aufgrund der Erwartungen der Gesellschaften als wahrscheinlich gelten.

## 6 ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte / verwässerte Ergebnis je Aktie ergibt sich wie folgt:

	2010	2011
Jahresüberschuss / -fehlbetrag nach Anteilen Konzernfremder (in Mio. €)	-8,6	29,8
Gewichteter Durchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien (in Stück)	30.325.029	33.428.740
<b>Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>-0,28</b>	<b>0,89</b>

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie ist gemäß IAS 33 aus dem den Aktionären der KUKA Aktiengesellschaft zustehenden Ergebnis und der Zahl der im gewichteten Jahresdurchschnitt im Umlauf befindlichen Aktien ermittelt.

Zum 31. Dezember 2009 waren 27,9 Mio. Aktien im Umlauf.

Bei der im Juni 2010 durchgeführten Kapitalerhöhung wurden 4,7 Mio. Aktien ausgegeben, sodass sich die Anzahl der durchschnittlich im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Vorjahres auf 30,3 Mio. Stück erhöht hat. Zum 31. Dezember 2010 waren 32,6 Mio. Stück im Umlauf.

Durch den im Mai 2011 durchgeführten Verkauf der 1.327.340 Stück eigenen Aktien hat sich die gewichtete Anzahl der durchschnittlich im Umlauf befindlichen Aktien auf 33.428.740 Stück weiter erhöht. Zum 31. Dezember 2011 waren damit 33.915.431 Stück im Umlauf.

Aus der im Mai 2006 begebenen und im November 2011 zurückbezahlten Wandelschuldverschreibung ergab sich weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr eine Verwässerung.

## 7 ANLAGEVERMÖGEN

### ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS DES KUKA KONZERNS 2011

in Mio. €	Anschaffungskosten / Herstellungskosten					
	Stand am 1.1.2011	Währungs- differenz	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Stand am 31.12.2011
<b>I. Immaterielle Vermögenswerte</b>						
1. Rechte und Werte	43,6	0,1	4,3	0,3	0,2	47,9
2. Selbst erstellte Software und andere Entwicklungskosten	18,5	-	8,2	3,0	-	23,7
3. Geschäfts- und Firmenwerte	56,6	-	-	-	-	56,6
4. Geleistete Anzahlungen	1,2	-	0,2	-	-0,2	1,2
	<b>119,9</b>	<b>0,1</b>	<b>12,7</b>	<b>3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>129,4</b>
<b>II. Sachanlagen</b>						
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	114,8	0,5	1,0	0,8	0,2	115,7
2. Technische Anlagen und Maschinen	92,7	0,3	5,0	2,5	1,2	96,7
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstat- tung	68,6	0,0	8,8	4,3	0,2	73,3
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,5	0,0	2,8	-	-1,6	1,7
	<b>276,6</b>	<b>0,8</b>	<b>17,6</b>	<b>7,6</b>	<b>0,0</b>	<b>287,4</b>
<b>III. Finanzinvestitionen</b>						
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	4,6	-	-	-	-	4,6
2. Andere Beteiligungen	0,9	-	0,0	0,0	-	0,9
3. Sonstige Ausleihungen	0,0	-	-	0,0	-	0,0
	<b>5,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,5</b>
	<b>402,0</b>	<b>0,9</b>	<b>30,3</b>	<b>10,9</b>	<b>-</b>	<b>422,3</b>

Infolge von Finanzierungsleasingverträgen, bei denen der KUKA Konzern als Leasingnehmer auftritt, sind unter Technische Anlagen und Maschinen Beträge in folgender Höhe aktiviert:

Technische Anlagen und Maschinen	4,5	-	-	-	-	4,5
----------------------------------	-----	---	---	---	---	-----

	Kumulierte Abschreibungen und Wertberichtigungen				Buchwert	
	Stand am 1.1.2011	Währungs- differenz	Zugänge	Abgänge	Stand am 31.12.2011	Stand am 31.12.2011
	33,0	0,1	5,4	0,3	38,2	9,7
	3,4	-	5,0	3,0	5,4	18,3
	7,0	-	-	-	7,0	49,6
	-	-	-	-	-	1,2
	<b>43,4</b>	<b>0,1</b>	<b>10,4</b>	<b>3,3</b>	<b>50,6</b>	<b>78,8</b>
	66,1	0,2	3,1	0,8	68,6	47,1
	71,6	0,2	5,5	2,3	75,0	21,7
	53,1	0,2	7,1	4,2	56,2	17,1
	-	-	-	-	0,0	1,7
	<b>190,8</b>	<b>0,6</b>	<b>15,7</b>	<b>7,3</b>	<b>199,8</b>	<b>87,6</b>
	4,5	-	-	-	4,5	0,1
	-	-	0,8	-	0,8	0,1
	0,0	-	-	-	0,0	0,0
	4,5	-	0,8	-	5,3	0,2
	<b>238,7</b>	<b>0,7</b>	<b>26,9</b>	<b>10,6</b>	<b>255,7</b>	<b>166,6</b>
	3,3	0,0	0,3	-	3,6	0,9

**ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS  
DES KUKA KONZERNS 2010**

in Mio. €	Anschaffungskosten / Herstellungskosten					Stand am 31.12.2010
	Stand am 1.1.2010	Währungs- differenz	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	
<b>I. Immaterielle Vermögenswerte</b>						
1. Rechte und Werte	42,1	0,6	2,8	1,9	0,0	43,6
2. Selbst erstellte Software und andere Entwicklungskosten	18,0	0,0	2,0	1,5	-	18,5
3. Geschäfts- und Firmenwerte	56,6	0,0	-	-	-	56,6
4. Geleistete Anzahlungen	1,7	0,0	-	0,5	0,0	1,2
	<b>118,4</b>	<b>0,6</b>	<b>4,8</b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>119,9</b>
<b>II. Sachanlagen</b>						
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	113,8	1,2	0,9	1,1	0,0	114,8
2. Technische Anlagen und Maschinen	89,5	0,8	3,9	3,5	2,0	92,7
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstat- tung	71,7	1,4	4,9	9,6	0,2	68,6
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1,8	0,0	0,9	0,0	-2,2	0,5
	<b>276,8</b>	<b>3,4</b>	<b>10,6</b>	<b>14,2</b>	<b>0,0</b>	<b>276,6</b>
<b>III. Finanzinvestitionen</b>						
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	4,6	-	-	-	-	4,6
2. Andere Beteiligungen	0,9	-	-	-	-	0,9
3. Sonstige Ausleihungen	0,0	-	-	-	-	0,0
	<b>5,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,5</b>
	<b>400,7</b>	<b>4,0</b>	<b>15,4</b>	<b>18,1</b>	<b>0,0</b>	<b>402,0</b>

Infolge von Finanzierungsleasingverträgen, bei denen der KUKA Konzern als Leasingnehmer auftritt, sind unter Technische Anlagen und Maschinen Beträge in folgender Höhe aktiviert:

Technische Anlagen und Maschinen	4,5	-	-	-	-	4,5
----------------------------------	-----	---	---	---	---	-----

Kumulierte Abschreibungen und Wertberichtigungen					Buchwert	
Stand am 1.1.2010	Währungs- differenz	Zugänge	Abgänge	Stand am 31.12.2010	Stand am 31.12.2010	
29,3	0,3	5,2	1,8	33,0	10,6	
2,9	0,1	1,9	1,5	3,4	15,1	
7,0	-	-	-	7,0	49,6	
-	-	-	-	-	1,2	
<b>39,2</b>	<b>0,4</b>	<b>7,1</b>	<b>3,3</b>	<b>43,4</b>	<b>76,5</b>	
62,7	0,2	3,2	0,0	66,1	48,7	
68,9	0,4	5,3	3,0	71,6	21,1	
54,9	0,9	6,7	9,4	53,1	15,5	
-	-	-	-	-	0,5	
<b>186,5</b>	<b>1,5</b>	<b>15,2</b>	<b>12,4</b>	<b>190,8</b>	<b>85,8</b>	
4,5	-	-	-	4,5	0,1	
-	-	-	-	-	0,9	
0,0	-	-	-	0,0	0,0	
<b>4,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,5</b>	<b>1,0</b>	
<b>230,2</b>	<b>1,9</b>	<b>22,3</b>	<b>15,7</b>	<b>238,7</b>	<b>163,3</b>	
3,1	-	0,2	-	3,3	1,2	

## 8 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die Entwicklung der einzelnen Posten der immateriellen Vermögenswerte ist in der Entwicklung des Anlagevermögens (Anlagepiegel) dargestellt. Weder im Geschäftsjahr noch im Vorjahr sind außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen worden.

### Geschäfts- oder Firmenwerte

Von den ausgewiesenen Firmenwerten in Höhe von 49,6 Mio. € (Vorjahr: 49,6 Mio. €) entfallen auf:

Profit Center in Mio. €	31.12.2010	31.12.2011
Body-Structure and Engineering	40,7	40,7
Assembly & Test	4,7	4,7
Robotics Automotive	3,8	3,8
Sonstige unter 1 Mio. €	0,4	0,4
<b>Summe</b>	<b>49,6</b>	<b>49,6</b>

Einzelne Profit Center stellen die kleinste Zahlungsmittel generierende Einheit dar und sind damit Grundlage des Impairmenttests der Geschäftswerte. Im Geschäftsbereich Robotics wird das Customer-Service-Geschäft den Profit Centern „Automotive“ und „General Industry“ anteilig zugeordnet. Im Geschäftsbereich Systems wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr die Segment-Management-Reporting-Strukturen geringfügig angepasst. Im Zuge dessen wurde die Zahlungsmittel generierende Einheit „Body-in-White“ in „Body Structure and Engineering“ umbenannt. Die brasilianische Systems-Gesellschaft wurde aufgrund der sich verschobenen Tätigkeitsschwerpunkte dieser Zahlungsmittel generierenden Einheit zugeschlagen. Die chinesischen Systems-Gesellschaften sowie die KUKA Systems Corporation North America werden nunmehr anteilig den Reporting-Bereichen „Body Structure and Engineering“ sowie dem Bereich „Technology Solutions“ zugeordnet. Insgesamt ist die Vergleichbarkeit durch die Anpassung des Segment-Management-Reportings mit dem Vorjahr dadurch nicht beeinträchtigt. Auch für den Goodwill-Impairmenttest ergeben sich daraus keine anderen Resultate.

Der Impairmenttest basiert auf einem dreijährigen Detailplanungszeitraum sowie auf einer Verstetigung des letzten Jahres der Detailplanung. Dabei wird in der ewigen Rente wie im Vorjahr eine Wachstumsrate von 0,5 % berücksichtigt. Im Geschäftsjahr wurden folgende Diskontierungssätze vor Steuern (gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten (WACC)) verwendet:

in %	2010	2011
Planungszeitraum	2011 – 2013	2012 – 2014
Systems	9,6	13,0
Robotics	9,3	12,7

Die Eigenkapitalkosten wurden auf Basis von segmentspezifischen Vergleichsgruppen (Peergroups) ermittelt. Die Fremdkapitalkosten wurden aus den Refinanzierungskosten der KUKA Aktiengesellschaft abgeleitet.

In die Ermittlung des WACC gehen als wesentliche Komponenten die Marktrisikoprämie von 5,0 % (Vorjahr: 5,0 %) sowie der risikofreie Zinssatz von 4,0 % (Vorjahr: 3,1 %) ein. Der Betafaktor wurde als dreijähriger Durchschnitt der jeweiligen Peergroup ermittelt; er beträgt für das Segment Systems 1,136 (Vorjahr: 1,288) sowie für das Segment Robotics 1,269 (Vorjahr: 1,223).

Die Gewichtung der Eigen- und Fremdkapitalkostensätze erfolgte je Segment auf Basis der durchschnittlichen Verschuldungsgrade der jeweiligen Peergroup der letzten drei Jahre. Der verwendete Steuersatz beträgt 29,37 % (Vorjahr: 30 %).

Ein um 1 % höherer WACC beeinflusst die Werthaltigkeit der Firmenwerte ebenso wenig wie eine Reduzierung der Umsatzerlöse über die gesamte Planungsdauer um 10 % mit entsprechender Reduzierung der Cashflows.

### Selbst erstellte Software und andere Produktentwicklungskosten

Nach IAS 38 sind auch selbst erstellte Software und andere Produktentwicklungskosten zu aktivieren. Diese Aktivierung erfolgt im KUKA Konzern zu definierten Herstellungskosten, die in Übereinstimmung mit den IAS direkt zurechenbare Einzelkosten sowie angemessene Zuschläge für Gemeinkosten und Abschreibungen beinhalten. Fremdkapitalzinsen werden für „Qualifying Assets“, mit deren Entwicklung nach dem 31. Dezember 2008 begonnen wurde, in die Herstellkosten auf Basis des Konzernfinanzierungskostensatzes von 7,5 % (Vorjahr: 13,0 %) einbezogen.

Im KUKA Konzern werden Entwicklungskosten nur bei der KUKA Roboter GmbH sowie deren Tochtergesellschaft KUKA Laboratories GmbH aktiviert. Die Gesellschaften arbeiten an mehreren Projekten betreffend Leistungs- und Steuerungssoftware für Roboter sowie an neuen Applikationen im Bereich der Medizintechnik. Fremdkapitalkosten wurden in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,1 Mio. €) berücksichtigt. Die gesamten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen im Berichtszeitraum 37,7 Mio. € (Vorjahr: 29,5 Mio. €).

Gemäß IAS 38 sind Entwicklungskosten mit einem Buchwert von 18,3 Mio. € (Vorjahr: 15,1 Mio. €) aus den Jahren 2008 bis 2011 aktiviert. Im Geschäftsjahr 2011 waren Zugänge von 8,2 Mio. € (Vorjahr: 2,0 Mio. €) zu verzeichnen. Die planmäßige Amortisation erfolgt linear über die jeweilige voraussichtliche Nutzungsdauer von in der Regel maximal drei Jahren. Der Anteil der Abschreibung, der auf aktivierte Fremdkapitalzinsen entfällt, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung zunächst unter Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen erfasst und bei der Überleitung des Betriebsergebnisses auf das EBIT herausgerechnet. Im Geschäftsjahr wurde hier ein Betrag von kleiner 0,1 Mio. € umgegliedert.

## 9 SACHANLAGEN

Die Aufgliederung der in der Bilanz zusammengefassten Posten des Sachanlagevermögens sowie ihre Entwicklung im Berichtsjahr und im Vorjahr sind in der Erläuterung 7 enthalten. Die Investitionsschwerpunkte des Geschäftsjahrs werden im Lagebericht genannt.

Von den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten des Sachanlagevermögens wurden Zuschüsse und Zulagen wie im Vorjahr in Höhe von 0,3 Mio. € abgesetzt. Unmittelbar ertragswirksam wurden öffentliche Zuwendungen, im Wesentlichen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte, in Höhe von 2,0 Mio. € (Vorjahr: 2,3 Mio. €) vereinnahmt. Bedingt rückzahlbare Zuwendungen bestanden zum Bilanzstichtag nicht.

Die Abschreibungsbeträge stellen sich wie folgt dar:

in Mio.€	2010	2011
Abschreibung auf Sachanlagen		
planmäßig	15,2	15,4
außerplanmäßig	-	0,3
<b>Summe</b>	<b>15,2</b>	<b>15,7</b>

Den Finanzierungsleasingverträgen für Technische Anlagen und Maschinen liegen Zinssätze von 2,25 % p. a. zugrunde. Die in Zukunft fälligen Zahlungen aus Finanzierungsleasingverhältnissen sowie die Barwerte der zukünftigen Leasingzahlungen, die in entsprechender Höhe unter den sonstigen Verbindlichkeiten bilanziert sind, ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

in Mio. €	31.12.2010 Gesamt	31.12.2011 Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres	davon zwischen einem und fünf Jahren fällig
Mindestleasingzahlungen	0,6	0,2	0,2	-
Barwerte	0,5	0,2	0,2	-

## Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen

in Mio. €	31.12.2010	31.12.2011
Fällig innerhalb eines Jahres	5,7	7,9
Fällig zwischen einem Jahr und fünf Jahren	13,0	15,0
Fällig nach fünf Jahren	7,7	13,9
<b>Summe</b>	<b>26,4</b>	<b>36,8</b>

Die Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen im Rahmen des Operating Leasing beinhalten überwiegend Leasingvereinbarungen über PKW, Büro- und Fabrikgebäude und Produktionseinrichtungen.

Insgesamt standen im Geschäftsjahr Mietaufwendungen in Höhe von 14,9 Mio. € (Vorjahr: 13,5 Mio. €) Mieterträge in Höhe von 0,3 Mio. € (Vorjahr: 0,4 Mio. €) gegenüber.

## 10 FINANZINVESTITIONEN

Die Finanzinvestitionen resultieren überwiegend aus Ausleihungen und sonstigen Beteiligungen mit weniger als 10 % Anteilsbesitz. Die Abschreibung im Geschäftsjahr betrifft eine in 2009 erworbene Minderheitenbeteiligung in Nordamerika.

## 11 FINANZIERUNGSLEASING

Die KUKA Toledo Production Operations LLC., Toledo / USA, produziert im Rahmen eines Betreibermodells für Chrysler den Jeep Wrangler. Bereits seit Juli 2006 werden unlackierte Karosserien im Rahmen des Projekts an Chrysler geliefert. Zunächst wurde zur Finanzierung dieses Projekts eine Operating-Leasingvereinbarung mit einer lokalen Körperschaft und einem finanzierenden Bankenkonsortium geschlossen. In 2008 hat sich die KUKA Aktiengesellschaft mit Chrysler LLC und den finanzierenden Banken über die Ablösung der Finanzierung in Höhe von 77,1 Mio. € verständigt. Dies führte zum Erwerb des rechtlichen Eigentums an den Gebäuden und den Produktionsanlagen.

Aufgrund der bestehenden Vereinbarung zur Lieferung von Karossen mit Chrysler wurde der Eigentumserwerb der Vermögenswerte der Produktionsanlage nicht als Anlagenzugang bilanziert, sondern im Rahmen der Vorschriften des IFRIC 4 / IAS 17 als Finance Lease kategorisiert und als Forderung aus Finanzierungsleasing eingebucht. Zum Bilanzstichtag besteht eine langfristige Leasingforderung in Höhe von 75,7 Mio. € (Vorjahr: 77,8 Mio. €) und eine kurzfristige Leasingforderung in Höhe von 4,6 Mio. € (Vorjahr: 4,1 Mio. €). Für die Bilanzierung ergibt sich somit eine Reduzierung der durch KTPO bilanzierten Umsatzerlöse um die fiktive Leasingrate. Der in der fiktiven Leasingrate enthaltene Zinsanteil wird dabei im Zinsergebnis gebucht, während der Tilgungsanteil dieser Zahlung die Forderung planmäßig zurückführt.

Aufgrund der Ausgestaltung des Geschäfts als Vollamortisationsleasingvertrag entsprechen sich zukünftige Mindestleasingzahlungen und Bruttoinvestition. Die folgende Tabelle zeigt die Überleitung zum Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen:

in Mio. €	2010	2011
Zukünftig zu erhaltende Mindestleasingzahlungen / Bruttoinvestition in Finanzierungsleasing	130,7	123,4
davon innerhalb eines Jahres	11,3	11,7
davon zwischen einem und fünf Jahren	45,1	46,6
davon nach fünf Jahren	74,3	65,1
Unrealisierter Finanzertrag	-48,8	-43,1
<b>Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen</b>	<b>81,9</b>	<b>80,3</b>
davon innerhalb eines Jahres	4,1	4,6
davon zwischen einem und fünf Jahren	20,5	23,2
davon nach fünf Jahren	57,3	52,5

## 12 VORRÄTE

in Mio. €	31.12.2010	31.12.2011
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	44,7	43,6
Unfertige Erzeugnisse	84,4	107,8
Fertige Erzeugnisse, Waren	18,7	25,4
Geleistete Anzahlungen	10,2	18,6
<b>Summe</b>	<b>158,0</b>	<b>195,4</b>

Der Buchwert der wertberichtigten Vorräte in Höhe von 123,5 Mio. € (Vorjahr: 94,9 Mio. €) ist zu seinem Nettoveräußerungswert bilanziert. Die Wertminderungen, bezogen auf den Bruttowert, betragen 26,2 Mio. € (Vorjahr: 27,6 Mio. €).

## 13 FORDERUNGEN

in Mio. €	31.12.2010		31.12.2011	
	bis 1 Jahr	über 1 Jahr	bis 1 Jahr	über 1 Jahr
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	125,7	0,3	145,5	-
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	166,1	-	194,3	-
<b>Summe</b>	<b>291,8</b>	<b>0,3</b>	<b>339,8</b>	<b>-</b>

In der folgenden Übersicht sind die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach Alter und Werthaltigkeit gegliedert:

in Mio. €	Zum Abschlussstichtag nicht wertgemindert und in den folgenden Zeitbändern überfällig					Summe der überfälligen nicht wertgeminderten Forderungen	wertgeminderte Forderungen vor Wertberichtigung	Wertberichtigung	Buchwert der wertgeminderten Forderungen	Zum Abschlussstichtag weder wertgemindert noch überfällig	Buchwert
	Weniger als 30 Tage	Zwischen 30 und 60 Tagen	Zwischen 61 und 90 Tagen	Zwischen 91 und 180 Tagen	Mehr als 180 Tage						
per 31.12.2010	13,4	5,3	3,6	3,6	2,8	28,7	7,4	-6,8	0,6	96,7	<b>126,0</b>
per 31.12.2011	21,6	6,8	3,6	4,4	1,5	37,9	6,7	-6,3	0,4	107,2	<b>145,5</b>

Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Bestands der Forderungen bestehen zum Abschlussstichtag keine Anzeichen, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden. Die Forderungen aus Fertigungsaufträgen besitzen keine Fälligkeiten und sind im Wert nicht gemindert.

Forderungen der KUKA Roboter GmbH werden im Rahmen von zwei ABS-Programmen regelmäßig verkauft. Weitere Details hierzu werden unter den Erläuterungen 26/ABS-Programm angegeben.

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2010	2011
<b>Stand Wertberichtigungen am 1.1.</b>	<b>6,2</b>	<b>6,8</b>
Zuführungen (Aufwendungen für Wertberichtigungen)	3,2	2,8
Verbrauch	-1,2	-0,1
Auflösungen	-1,4	-3,2
<b>Stand Wertberichtigungen am 31.12.</b>	<b>6,8</b>	<b>6,3</b>

Der Gesamtbetrag der Zuführungen von 2,8 Mio. € (Vorjahr: 3,2 Mio. €) setzt sich zusammen aus Zuführungen aufgrund von Einzelwertberichtigungen in Höhe von 2,6 Mio. € (Vorjahr: 2,7 Mio. €) und pauschalierten Einzelwertberichtigungen in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,5 Mio. €).

#### Forderungen aus Fertigungsaufträgen

Bei den Forderungen aus Fertigungsaufträgen wurden pro Auftrag die angefallenen Auftragskosten einschließlich Ergebnisbeiträgen mit den erhaltenen Anzahlungen verrechnet. Zum Bilanzstichtag wurden für langfristige Fertigungsaufträge angefallene Auftragskosten und ausgewiesene Gewinne von 852,5 Mio. € (Vorjahr: 643,4 Mio. €) mit erhaltenen Anzahlungen in Höhe von 658,2 Mio. € (Vorjahr: 477,3 Mio. €) verrechnet. Daraus resultieren Forderungen von 194,3 Mio. € (Vorjahr: 166,1 Mio. €) und Verbindlichkeiten von 93,4 Mio. € (Vorjahr: 39,6 Mio. €). Bei den Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen übersteigen die erhaltenen Anzahlungen die angefallenen Auftragskosten und den Gewinnanteil.

## 14 SONSTIGE VERMÖGENSWERTE UND RECHNUNGSABGRENZUNGEN

in Mio. €	bis 1 Jahr	über 1 Jahr	31.12.2010 Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr	31.12.2011 Gesamt
Sonstige Vermögenswerte und Rechnungsabgrenzungen	27,2	12,0	39,2	66,4	12,1	78,5

Der Anstieg der sonstigen Vermögenswerte und Rechnungsabgrenzungen resultiert insbesondere aus erhöhten Ansprüchen aus Umsatzsteuern.

In der folgenden Tabelle sind die unter sonstigen Vermögenswerten ausgewiesenen Finanzinstrumente gemäß IFRS 7 nach Alter und Werthaltigkeit gegliedert:

in Mio. €	wertgeminderte Forderungen vor Wertberichtigung	Wertberichtigung	Buchwert der wertgeminderten Forderungen	Zum Abschlussstichtag weder wertgemindert noch überfällig	Buchwert
per 31.12.2010	2,7	-2,7	0,0	15,5	15,5
per 31.12.2011	2,7	-2,7	0,0	18,9	18,9

Bestände an sonstigen Vermögenswerten, die weder wertgemindert noch in Zahlungsverzug befindlich sind, bestehen weder zum 31. Dezember 2011 noch zum 31. Dezember 2010.

Die Wertberichtigungen auf sonstige Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2010	2011
<b>Stand Wertberichtigungen am 1.1.</b>	<b>3,7</b>	<b>2,7</b>
Zuführungen (Aufwendungen für Wertberichtigungen)	0,5	0,2
Verbrauch	-0,1	0,0
Auflösungen	-1,4	-0,2
<b>Stand Wertberichtigungen am 31.12.</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>

## 15 ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTEL-ÄQUIVALENTE

Die Zahlungsmittel umfassen alle in der Bilanz ausgewiesenen flüssigen Mittel, d. h. Kassenbestände, Schecks und Guthaben bei Kreditinstituten, soweit sie innerhalb von drei Monaten verfügbar sind.

Im KUKA Konzern werden Bankguthaben ausschließlich bei Kreditinstituten einwandfreier Bonität gehalten. Außerdem werden anzulegende Gelder zur Risikodiversifikation über mehrere Kreditinstitute verteilt.

Im Vorjahr waren Bestände in Höhe von 69,0 Mio. € auf einem Treuhandkonto hinterlegt und wurden zur Erfüllung der Verpflichtung aus der Wandelschuldverschreibung herangezogen (sogenannte verfügungsbeschränkte Zahlungsmittel).

in Mio. €	31.12.2010	31.12.2011
Kassenbestände	0,1	0,1
Guthaben bei Kreditinstituten	134,3	168,7
Verfügungsbeschränkte Zahlungsmittel	69,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>203,4</b>	<b>168,8</b>

## 16 EIGENKAPITAL

Die Veränderung des Eigenkapitals einschließlich der erfolgsneutralen Effekte ist in der Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals auf Seite 104 f. sowie in der Gesamtergebnisrechnung auf Seite 100 dargestellt.

Zu weiteren Ausführungen das Eigenkapital betreffend verweisen wir auch auf die Erläuterungen im Lagebericht unter „Angaben nach den § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht“.

## 17 GEZEICHNETES KAPITAL

### Kapitalerhöhung Juni 2010

Im Juni 2010 wurde eine Bezugsrechtskapitalerhöhung durchgeführt und 4.655.441 Aktien ausgegeben. Die Kapitalerhöhung erfolgte mittels Ausgabe von Bezugsrechten im Verhältnis 6:1. Bei einem Ausgabebetrag von 2,60€ je Aktie betrug der Bezugspreis 9,75€. Der Unterschiedsbetrag zwischen Platzierungspreis und Ausgabebetrag wird unter Berücksichtigung von Provisionen und Steuern in der Kapitalrücklage ausgewiesen. Unter Abzug der direkten Transaktionskosten ist der Gesellschaft ein Betrag von 42,8 Mio. € zugeflossen.

Nach der Kapitalerhöhung beträgt das Grundkapital der KUKA Aktiengesellschaft 88.180.120,60€. Es unterteilt sich in 33.915.431 auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien. Jede Aktie entspricht einer Stimme.

## 18 KAPITALRÜCKLAGE

Die Kapitalrücklage betrifft die KUKA Aktiengesellschaft. Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultiert aus der planmäßigen Rückzahlung der Wandelschuldverschreibung.

Die Veränderung des Vorjahrs resultiert aus der im Juni 2010 durchgeführten Kapitalerhöhung. Die dabei entstandenen Transaktionskosten wurden in Höhe von 4,9 Mio. € erfolgsneutral von der Kapitalrücklage in Abzug gebracht.

## 19 EIGENE ANTEILE

Im Jahr 2008 wurden 1.327.340 eigene Aktien im Gegenwert von 27.898.339,58 € erworben. Auf Basis des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung der KUKA Aktiengesellschaft vom 29. April 2010 hat der Vorstand der KUKA Aktiengesellschaft, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, am 11. Mai 2011 beschlossen, diese eigenen Aktien zu veräußern. Die UniCredit Bank AG und die Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG haben zunächst als „Joint Bookrunner“ die Aktien zu jeweils 50% erworben und diese direkt im Anschluss an institutionelle Investoren weiter angeboten. Der Verkauf erfolgte zu einem Kurs von 18,60€ pro Aktie. Nach Abzug von banküblichen Provisionen ist der Gesellschaft ein Erlös von 23.698.328,36€ zugeflossen.

Nach dem Verkauf der eigenen Aktien befinden sich zum 31. Dezember 2011 insgesamt 33.915.431 Aktien im Umlauf.

## 20 GEWINNRÜCKLAGEN

In den Gewinnrücklagen sind enthalten:

- Die thesaurierten Gewinne der KUKA Aktiengesellschaft und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften
- Konsolidierungs- und Wechselkurseffekte
- Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste von Pensionsrückstellungen sowie die darauf entfallenden latenten Steuern
- Verpflichtungen im Rahmen eines Mitarbeiteraktienprogramms für die KUKA Mitarbeiter

Insgesamt sind im Eigenkapital aus erfolgsneutralen Transaktionen latente Steuern in Höhe von -1,4 Mio. € (Vorjahr: 2,6 Mio. €) enthalten. Diese betreffen ausschließlich versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionen (Vorjahr: -0,8 Mio. €). Im Vorjahresbetrag waren daneben noch latente Steuern aus der Wandelschuldverschreibung in Höhe von 3,4 Mio. € enthalten.

## 21 AUSGLEICHSPosten FÜR ANTEILE DRITTER

Der Posten betrifft im Wesentlichen Anteile im Fremdbesitz an der KUKA Enco Werkzeugbau spol. s. r. o., Dubnica/Slowakei, sowie an der Hung Viet International Company Limited, Ho Chi Minh City/Vietnam. In der Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals ist die Veränderung dieses Postens dargestellt.

## 22 KAPITALSTEUERUNG

Vorrangige Ziele der Kapitalsteuerung des KUKA Konzerns sind die Unterstützung der laufenden Geschäftstätigkeit mit ausreichend finanziellen Mitteln und die Steigerung des Unternehmenswerts.

Dazu sind eine angemessene Ausstattung mit Eigenkapital (Kennziffer Eigenkapitalquote), mit Liquidität (Kennziffer Nettoliquidität) und eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Kennziffer ROCE) notwendig. Die Steuerung und das Controlling der Geschäftsbereiche erfolgt deshalb auch anhand dieser Kennzahlen.

		2010	2011
Eigenkapital	Mio. €	198,1	252,4
/ Gesamtkapital	Mio. €	984,7	1.078,0
<b>Eigenkapitalquote</b>	%	<b>20,1</b>	<b>23,4</b>
EBIT	Mio. €	24,8	72,6
/ Capital Employed	Mio. €	312,5	332,9
<b>ROCE</b>	%	<b>7,9</b>	<b>21,8</b>
Liquide Mittel	Mio. €	203,4	168,8
langfristige Finanzverbindlichkeiten	Mio. €	-192,8	-194,0
kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	Mio. €	-70,9	-7,4
<b>Nettoverschuldung</b>	Mio. €	<b>-60,3</b>	<b>-32,6</b>

### 23 VERPFLICHTUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

KUKA erfasst versicherungsmathematische Gewinne und Verluste im Zeitpunkt ihrer Entstehung direkt im Eigenkapital (3. Option gemäß IAS 19.93A).

Die Entwicklung der Pensionsrückstellungen stellt sich im Geschäftsjahr 2011 wie folgt dar:

in Mio. €	Stand 1.1.	Währungs- differenz	Verbrauch	Zuführung	Versicherungs- mathematische Gewinne (-) und Verluste (+) (ergebnisneutral)	Stand 31.12.
2010	70,0	0,1	5,8	4,1	1,8	70,2
<b>2011</b>	<b>70,2</b>	<b>-</b>	<b>5,6</b>	<b>3,7</b>	<b>2,1</b>	<b>70,4</b>

Die Pensionsrückstellungen betreffen die Verpflichtungen aus Anwartschaften und aus laufenden Leistungen an berechnete und ehemalige Mitarbeiter des KUKA Konzerns sowie deren Hinterbliebene. Je nach rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes bestehen dabei unterschiedliche Systeme der Alterssicherung, die in der Regel auf Beschäftigungsdauer und Vergütung der Mitarbeiter basieren.

Wegen ihres Versorgungscharakters werden die Verpflichtungen der US-Konzerngesellschaft KUKA Assembly and Test Corp. für die medizinische Versorgung der Mitarbeiter nach deren Eintritt in den Ruhestand gemäß IAS 19 ebenfalls unter dieser Position ausgewiesen. Auf diese pensionsähnlichen Verpflichtungen entfallen, ermittelt nach den Regelungen des IAS 19, 0,7 Mio. € (Vorjahr: 0,7 Mio. €) der Gesamtrückstellung. Die möglichen Auswirkungen einer Erhöhung / Minderung um einen Prozentpunkt der angenommenen Kostentrends im medizinischen Bereich belaufen sich auf unter 50 T€.

Die betriebliche Altersversorgung erfolgt im Konzern sowohl beitrags- als auch leistungsorientiert.

Bei den beitragsorientierten Versorgungsplänen (Defined Contribution Plans) zahlt das Unternehmen Beiträge an staatliche oder private Rentenversicherungsträger. Mit Zahlung der Beiträge bestehen für das Unternehmen keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die Summe aller beitragsorientierten Pensionsaufwendungen in Höhe von 19,3 Mio. € (Vorjahr: 17,7 Mio. €) wird als Aufwand des jeweiligen Jahres ausgewiesen.

Bei leistungsorientierten Versorgungsplänen (Defined Benefit Plans) besteht die Verpflichtung des Unternehmens darin, die zugesagten Leistungen an aktive und frühere Mitarbeiter zu erfüllen.

Fondsfinanzierte Versorgungspläne bestehen ausschließlich in den USA.

Die Höhe der Pensionsverpflichtung (Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen bzw. Defined Benefit Obligation) wurde nach versicherungsmathematischen Methoden berechnet, für die Schätzungen unumgänglich sind. Neben Annahmen zur Lebenserwartung sind hierbei folgende Prämissen bedeutsam, die vom wirtschaftlichen Umfeld im jeweiligen Land abhängen:

31.12.	Deutschland		USA		Übrige	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Biometrische Rechnungsgrundlagen	RT 2005 G	RT 2005 G	RP 2000	RP 2000	IPS55 (I); TV88/90 (F)	IPS55 (I); TV88/90 (F)
Abzinsungsfaktor	4,95 %	4,70 %	5,40 %	4,40 %	4,95 %	4,70 %
Erwartete Vermögensrendite	-	-	8,00 %	8,00 %	-	-
Gehaltsdynamik	0,00–2,50 %	0,00–2,50 %	-	-	0,00–2,00 %	0,00–2,00 %
Rentendynamik	1,75–2,50 %	1,75–2,50 %	-	-	0,00–2,00 %	0,00–2,00 %
Kostensteigerung für medizinische Versorgung	-	-	5,00–8,00 %	5,00–7,50 %	-	-

Der Abzinsungsfaktor wird dabei auf Basis der Renditen von erst-rangigen, festverzinslichen Industriefinanzierungen ermittelt.

Die Gehaltsdynamik umfasst erwartete zukünftige Gehaltssteigerungen, die unter anderem in Abhängigkeit von der Inflation und der wirtschaftlichen Situation jährlich geschätzt werden.

Den erwarteten Renditen liegen Konsensus-Prognosen der jeweiligen Assetklassen sowie Bankengespräche zugrunde. Die Prognosen basieren auf Erfahrungswerten, Wirtschaftsdaten, Zinsprognosen und Erwartungen am Aktienmarkt.

Die sich nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) ergebende Pensionsverpflichtung wird bei einem fondsfinanzierten Versorgungssystem um die Höhe des Vermögens des Fonds gekürzt. Übersteigt das Fondsvermögen die Verpflichtung aus der Pensionszusage, wird nach IAS 19 ein

Aktivposten unter den sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen. Soweit das Vermögen die Verpflichtung nicht deckt, wird die Nettoverpflichtung unter den Pensionsrückstellungen passiviert.

Aus Erhöhungen oder Verminderungen entweder des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung oder des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens können versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste entstehen. Ursache hierfür können unter anderem Änderungen der Berechnungsparameter, Schätzungsänderungen bezüglich des Risikoverlaufs der Pensionsverpflichtungen und Abweichungen zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Ertrag aus dem Fondsvermögen sein. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden im Jahr ihrer Entstehung erfolgsneutral mit den Gewinnrücklagen verrechnet.

### Finanzierungsstatus der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen

in Mio. €	Deutschland		USA		Übrige		Gesamt	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Barwert der rückerstattungsfinanzierten Versorgungsansprüche	67,9	67,1	0,7	0,8	0,6	0,6	69,2	68,5
Barwert der fondsfinanzierten Versorgungsansprüche	-	-	4,8	5,8	-	-	4,8	5,8
<b>Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen (Defined Benefit Obligation)</b>	<b>67,9</b>	<b>67,1</b>	<b>5,5</b>	<b>6,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>74,0</b>	<b>74,3</b>
Fondsvermögen zu Marktwerten	-	-	3,8	3,9	-	-	3,8	3,9
<b>Nettoverpflichtung zum 31.12.*</b>	<b>67,9</b>	<b>67,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,7</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>70,2</b>	<b>70,4</b>

\* entspricht der Pensionsrückstellung, da im Berichtsjahr und im Vorjahr keine Überdeckung aus Fondsvermögen und kein nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand zu verzeichnen war.

Infolge des im Vergleich zum Vorjahresstichtag beobachteten Rückgangs der Markttrenditen, insbesondere im Euro-Raum, wurden generell niedrigere Abzinsungsfaktoren für die Diskontierung der Pensionsverpflichtungen verwendet, sodass hieraus ceteris paribus eine höhere Defined Benefit Obligation resultiert. Die Veränderungen in der Defined Benefit Obligation ergeben sich dabei im Geschäftsjahr im Einzelnen aus der folgenden Übersicht:

Laufender Dienstzeitaufwand und Zinsaufwand von in Summe 3,9 Mio. € (Vorjahr: 4,4 Mio. €) stehen den vorgenommenen Auszahlungen im Geschäftsjahr von 5,6 Mio. € (Vorjahr: 5,8 Mio. €) gegenüber. Der Anstieg in der Defined Benefit Obligation resultiert im Wesentlichen aus im Geschäftsjahr angefallenen versicherungsmathematischen Verlusten in Höhe von 2,1 Mio. € (Vorjahr: 2,0 Mio. €).

### Entwicklung der Defined Benefit Obligation

in Mio. €	Deutschland		USA		Übrige		Gesamt	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Stand der Nettoverpflichtung zum 1.1.	67,9	67,9	4,7	5,5	0,5	0,6	73,1	74,0
davon fondsfinanziert	-	-	(4,1)	(4,8)	-	-	(-4,1)	(-4,8)
davon rückstellungsfinanziert	(67,9)	(67,9)	(0,6)	(0,7)	(0,5)	(0,6)	(-69,0)	(-69,2)
Laufender Dienstzeitaufwand	0,4	0,4	0,1	0,1	0,1	0,0	0,6	0,5
Zinsaufwand	3,5	3,2	0,3	0,3	0,0	0,0	3,8	3,5
Auszahlungen	-5,6	-5,4	-0,2	-0,2	0,0	0,0	-5,8	-5,6
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	1,7	1,0	0,3	0,7	0,0	0,0	2,0	1,7
Währungsumrechnung	-	-	0,3	0,2	0,0	0,0	0,3	0,2
<b>Stand der Nettoverpflichtung zum 31.12.</b>	<b>67,9</b>	<b>67,1</b>	<b>5,5</b>	<b>6,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>74,0</b>	<b>74,3</b>
davon fondsfinanziert	(-)	(-)	(4,8)	(5,8)	(-)	(-)	(4,8)	(5,8)
davon rückstellungsfinanziert	(67,9)	(67,1)	(0,7)	(0,8)	(0,6)	(0,6)	(69,2)	(68,5)

Im Berichtsjahr erhöhte sich die Defined Benefit Obligation durch die Senkung des Abzinsungsfaktors für die inländischen und ausländischen Pensionspläne. Der Einfluss der übrigen Bewertungsparameter wirkte sich nicht wesentlich aus. Eine Veränderung des Abzinsungsfaktors um +/- 0,25 % würde zu einer um +/- 1,8 Mio. € (Vorjahr: 2,0 Mio. €) niedrigeren / höheren Defined Benefit Obligation führen.

### Pensionsaufwand aus den leistungsorientierten Pensionsplänen

in Mio. €	Deutschland		USA		Übrige		Gesamt	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Laufender Dienstzeitaufwand	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6	0,5
Zinsaufwand	3,5	3,2	0,3	0,3	0,0	0,0	3,8	3,5
Erwarteter Vermögensertrag der Fonds	-	-	-0,3	-0,3	-	-	-0,3	-0,3
<b>Pensionsaufwand aus leistungsorientierten Zusagen</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,7</b>

Die Pensionsaufwendungen aus leistungsorientierten Versorgungsplänen sind um 0,4 Mio. € auf 3,7 Mio. € (Vorjahr: 4,1 Mio. €) gesunken.

Die Aufstellung der im Eigenkapital erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste beinhaltet folgende Beträge:

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Kumulierte im Eigenkapital erfasste Gewinne (+)/Verluste (-) zum 1.1.	-6,3	3,5	6,9	2,7	0,9
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-) des Geschäftsjahres	9,8	3,4	-4,2	-1,8	-2,1
Kumulierte im Eigenkapital erfasste Gewinne (+)/Verluste (-) zum 31.12.	3,5	6,9	2,7	0,9	-1,2

#### Entwicklung des Planvermögens im Geschäftsjahr

in Mio. €	2010	2011
Beizulegender Zeitwert 1.1.	3,1	3,8
Erwartete Erträge	0,3	0,3
Versicherungsmathematische Gewinne / Verluste	0,2	-0,4
Währungsumrechnung	0,2	0,2
Zuwendungen durch den Arbeitgeber	0,2	0,2
Auszahlungen	-0,2	-0,2
<b>Beizulegender Zeitwert 31.12.</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>

Aus den externen Pensionsfonds ergeben sich tatsächliche Vermögensverluste von 0,1 Mio. € (Vorjahr: Erträge von 0,5 Mio. €). Das Planvermögen von 3,9 Mio. € (Vorjahr: 3,8 Mio. €) setzt sich zum 31. Dezember 2011 in Höhe von 73,7 % (Vorjahr: 79,1 %) aus Anteilen an Aktienfonds, zu weiteren 26,3 % (Vorjahr: 20,9 %) aus Rentenpapieren und Barmitteln zusammen.

Für das Geschäftsjahr 2012 werden Einzahlungen des Arbeitgebers in das Fondsvermögen in Höhe von 0,3 Mio. € erwartet.

Die Beträge für das laufende Jahr und die vier Vorjahre der Pensionsverpflichtungen, der ausgegliederten Vermögenswerte und das die Leistungsverpflichtungen übersteigende Vermögen stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Pensionsverpflichtungen (Defined Benefit Obligation)	77,0	70,9	73,1	74,0	74,3
Ausgegliederte Vermögenswerte (Plan Assets)	3,1	2,4	3,1	3,8	3,9
<b>Das Vermögen übersteigende Leistungsverpflichtungen (Funded Status)</b>	<b>73,9</b>	<b>68,5</b>	<b>70,0</b>	<b>70,2</b>	<b>70,4</b>

Erfahrungsbedingte Anpassungen für das laufende Jahr und für die vier Vorjahre ergaben sich in folgender Höhe:

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
Erfahrungsbedingte Erhöhung (+)/ Reduzierung (-) der Pensionsverpflichtungen	-3,0%	0,8%	1,0%	0,5%	1,4%
Erfahrungsbedingte Erhöhung (+)/ Reduzierung (-) der ausgegliederten Vermögenswerte	0,0%	-53,1%	15,6%	5,9%	-9,2%

## 24 SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

in Mio. €	Stand 1.1.2011	Währungs- anpassung	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Stand 31.12.2011
Garantiepflichtungen und Risiken aus schwebenden Geschäften	35,8	0,1	13,0	2,0	12,8	33,7
Verpflichtungen aus Restrukturierungen	4,7	0,1	3,1	0,4	0,1	1,4
Übrige Rückstellungen	48,4	1,4	32,1	2,4	26,6	41,9
<b>Summe</b>	<b>88,9</b>	<b>1,6</b>	<b>48,2</b>	<b>4,8</b>	<b>39,5</b>	<b>77,0</b>

Die Rückstellungen für Garantiepflichtungen und Risiken aus schwebenden Geschäften enthalten Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften von 13,2 Mio. € (Vorjahr: 20,6 Mio. €) und Gewährleistungsrisiken von 20,5 Mio. € (Vorjahr: 15,2 Mio. €). Die Auflösungen entfallen mit 1,1 Mio. € auf Drohverlustrückstellungen und mit 0,9 Mio. € auf Gewährleistungsrisiken.

Die Gesellschaft hat in 2009 einen Restrukturierungsplan mit Auswirkung auf den gesamten Konzern beschlossen und umgesetzt. Neben Personalstrukturmaßnahmen betraf der Plan auch Sachstrukturmaßnahmen. Insgesamt wurden im Berichtsjahr für zu erwartende Restrukturierungsmaßnahmen Rückstellungen in Höhe von rund 3,1 Mio. € verbraucht, 0,4 Mio. € wurden aufgelöst. Zum Jahresende bestanden Verpflichtungen aus Restrukturierungen in Höhe von 1,4 Mio. €, davon entfielen 0,8 Mio. € auf den Geschäftsbereich Systems und 0,6 Mio. € auf den Geschäftsbereich Robotics. Im Zusammenhang mit der Restrukturierung in Frankreich bestand zum Stichtag eine Rückstellung in Höhe von 0,8 Mio. € (Vorjahr: 1,8 Mio. €).

Die übrigen Rückstellungen betreffen unter anderem mit 17,2 Mio. € (Vorjahr: 21,0 Mio. €) noch anfallende Kosten für bereits fakturierte Aufträge und Prozessrisiken von 2,7 Mio. € (Vorjahr: 2,7 Mio. €).

Die erwartete Restlaufzeit der sonstigen Rückstellungen beträgt bis zu einem Jahr.

## 25 VERBINDLICHKEITEN

2011 in Mio. €	Restlaufzeit			31.12.2011 Gesamt
	Bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	> 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	5,0	0,2	0,0	5,2
Anleihe	2,4	0,0	193,8	196,2
Wandelschuldverschreibungen	-	-	-	-
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>7,4</b>	<b>0,2</b>	<b>193,8</b>	<b>201,4</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	167,2	-	-	167,2
Erhaltene Anzahlungen	67,1	-	-	67,1
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	93,4	-	-	93,4
Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen	0,1	-	-	0,1
Ertragsteuerverbindlichkeiten	6,1	-	-	6,1
Übrige Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen	109,6	11,3	2,0	122,9
(davon aus sonstigen Steuern)	(24,8)	-	-	(24,8)
(davon im Rahmen der sozialen Sicherheit)	(1,7)	-	-	(1,7)
(davon Verpflichtungen aus dem Personalbereich)	(52,9)	(6,5)	(1,0)	(60,4)
(davon aus Leasingverträgen)	(0,3)	-	-	(0,3)
(davon Derivate)	(4,2)	(0,3)	-	(4,5)
	<b>450,9</b>	<b>11,5</b>	<b>195,8</b>	<b>658,2</b>

2010 in Mio. €	Restlaufzeit			31.12.2010 Gesamt
	Bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	> 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1,8	0,0	0,0	1,8
Anleihe	2,2	0,0	192,8	195,0
Wandelschuldverschreibungen	66,9	-	-	66,9
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>70,9</b>	<b>0,0</b>	<b>192,8</b>	<b>263,7</b>
Verbindlichkeiten aus Liefere- rungen und Leistungen	148,6	-	-	148,6
Erhaltene Anzahlungen	49,0	-	-	49,0
Verbindlichkeiten aus Ferti- gungsaufträgen	39,6	-	-	39,6
Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen	0,1	-	-	0,1
Ertragsteuerverbindlichkeiten	14,3	-	-	14,3
Übrige Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen	80,3	11,5	2,1	93,9
(davon aus sonstigen Steuern)	(10,9)	-	-	(10,9)
(davon im Rahmen der sozialen Sicherheit)	(1,4)	-	-	(1,4)
(davon Verpflichtungen aus dem Personalbereich)	(37,6)	(5,8)	(1,2)	(44,6)
(davon aus Leasing- verträgen)	(0,3)	(0,3)	-	(0,6)
(davon Derivate)	(6,4)	-	-	(6,4)
	<b>402,8</b>	<b>11,5</b>	<b>194,9</b>	<b>609,2</b>

## 26 FINANZVERBINDLICHKEITEN / FINANZIERUNG

Bei den bestehenden Finanzverbindlichkeiten handelt es sich im Wesentlichen um die im November 2010 begebene Anleihe. Der Vorjahresbetrag enthält auch die im November 2011 zurückgeführte Wandelanleihe.

### Festzinsvereinbarungen

in Mio. €	Buchwert		Marktwert		Ursprungs- laufzeit	Nominal- zinssatz
	2010	2011	2010	2011		
Anleihe	195,0	196,2	210,1	202,8	2010 – 2017	8,75 % p. a.
Wandelanleihe	66,9	-	68,7	-	2006 – 2011	3,75 % p. a.

Für den Marktwert der Anleihe wurde der XETRA-Tagesschlusskurs der Deutschen Börse Frankfurt vom letzten Handelstag des jeweiligen Jahres herangezogen.

### Variabel verzinsliche Bankverbindlichkeiten zum 31.12.2011

Finanzinstrument / Mio.	Buchwert	Ø Nominal- zinssatz	Jahr des spätesten Laufzeit- endes
Bankverbindlichkeiten	8,0 CNY	1,0€	8,17 % p. a. 2012
Bankverbindlichkeiten	262,5 INR	3,8€	12,00 % p. a. 2012

### Variabel verzinsliche Bankverbindlichkeiten zum 31.12.2010

Finanzinstrument / Mio.	Buchwert	Ø Nominal- zinssatz	Jahr des spätesten Laufzeit- endes
Bankverbindlichkeiten	0,5€	0,5€	4,20 % p. a. 2011

Alle Durchschnittswerte ergeben sich als mit den jeweiligen Buchwerten in Euro gewichtetes arithmetisches Mittel der Werte der einzelnen Finanzinstrumente am Abschlussstichtag.

### Anleihe

Im November 2010 hat die KUKA Aktiengesellschaft eine Anleihe mit einem Nominalbetrag von 202,0 Mio. € platziert. Der Ausgabepreis betrug 99,3605 %, was einem Mittelzufluss von 200,7 Mio. € entspricht. Die Anleihe wurde mit einer Stückelung zu 50.000,00€ begeben und ist mit einem Zinskupon von 8,75 % p. a. ausgestattet. Die Zinszahlungen erfolgen jeweils am 15. Mai und am 15. November.

Die Laufzeit der Anleihe endet spätestens am 15. November 2017 und wird durch Zahlung in Höhe des Nennbetrags zuzüglich der bis dahin angefallenen Zinsen getilgt. Die Emittentin hat das Recht, die Anleihe vorzeitig zu kündigen. Der erste Kündigungstermin ist der 15. November 2014.

Die Anleihe ist an der Börse Luxemburg gelistet (ISIN DE000A1E8X87/WKN A1E8X8). Der letzte in 2011 an der Frankfurter Wertpapierbörse gestellte Kurs der Anleihe betrug 100,40 % (per 31. Dezember 2010: 104,00 %).

Bilanziell wurde die Anleihe bei ihrem erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert und nach Abzug von Transaktionskosten in Höhe von 8,0 Mio. € angesetzt. Die Differenz zwischen dem Auszahlungsbetrag (nach Abzug von Transaktionskosten) und dem Rückzahlungsbetrag wird über die Laufzeit unter Anwendung der Effektivzinsmethode im Zinsergebnis erfasst. Unter Berücksichtigung der Emissionskosten erhöht sich der Zinssatz auf 9,66 % effektiv.

Die Erlöse der Anleihe dienen der Refinanzierung der Wandelschuldverschreibung, der Ablösung der Barinanspruchnahmen unter dem Konsortialkredit und der Investition in das operative Geschäft.

### Wandelschuldverschreibung

Im Mai 2006 wurde über die KUKA Finance B.V., Amsterdam/Niederlande, eine durch die KUKA Aktiengesellschaft garantierte Wandelschuldverschreibung (Wandelanleihe) mit einem Nominalbetrag von 69,0 Mio. € platziert. Die Laufzeit der Anleihe endete am 9. November 2011. Sie wurde mit einer Stückelung zu je 50.000,00 € begeben und berechnete nach Berücksichtigung der Dividende 2007 sowie der Kapitalerhöhung in 2010 zur Wandlung in bis zu 2.718.322 Stückaktien der KUKA Aktiengesellschaft. Der Wandlungspreis betrug damit 25,1034 € pro Aktie; das Wandlungsverhältnis betrug 1.991,7638 Aktien pro Stückelung.

Bis zur Fälligkeit hat die KUKA Aktiengesellschaft über die Börse Anteile an der Wandelschuldverschreibung in Höhe von nominal 15,1 Mio. € zurückgekauft. Der dabei entstandene Aufwand (0,3 Mio. €) wurde im Zinsergebnis erfasst.

Am 9. November 2011 notierte die KUKA Aktie an der Frankfurter Wertpapierbörse mit 13,36 €. Das Wandlungsrecht ist mit Ablauf des 18. Oktober 2011 erloschen. Da kein Wandlungsgläubiger während des Ausübungszeitraums (8. Juli 2006 bis 18. Oktober 2011) von seinem Wandlungsrecht Gebrauch gemacht hat, wurde die Anleihe durch Zahlung des Nennbetrags zuzüglich der bis dahin angefallenen Zinsen getilgt. Der Zinskupon betrug 3,75 % p. a. Zur Erfüllung der Verpflichtung aus der Wandelschuldverschreibung wurden die auf einem Treuhandkonto hinterlegten Mittel (sogenannte verfügbarsbeschränkte Zahlungsmittel) herangezogen.

Bilanziell war die Wandelanleihe in eine Eigen- und eine Fremdkapitalkomponente gegliedert. Der Marktwert der Schuldkomponente (55,7 Mio. €) wurde zum Emissionszeitpunkt auf Basis des Marktzinssatzes einer entsprechenden Festzinsanleihe ohne Wandlungsrecht (7,63 %) ermittelt. Unter Berücksichtigung der anteilig auf die Eigen- und Fremdkapitalkomponente verteilten Emissionskosten erhöhte sich der Zinssatz auf 8,25 % effektiv. Der resultierende Wert der Eigenkapitalkomponente (11,3 Mio. €) war in der Kapitalrücklage erfasst und wurde bei Fälligkeit in die Gewinnrücklagen gebucht. Im Geschäftsjahr wurde für die Anleihe ein Zinsaufwand von 4,7 Mio. € (Vorjahr: 5,3 Mio. €) verbucht.

### Konsortialkredit

KONSORTIALKREDIT AB MÄRZ 2010 BIS NOVEMBER 2010

Die KUKA Aktiengesellschaft hat im März 2010 einen Vertrag über die Neufassung des ursprünglichen Konsortialkreditvertrags aus 2006 (für Details zum Konsortialkreditvertrag aus 2006 verweisen wir auf den Geschäftsbericht 2010) über 336,0 Mio. € (davon 146,0 Mio. € Barkreditlinie und 190,0 Mio. € Avallinie) erfolgreich abgeschlossen und damit die Finanzierung des KUKA Konzerns sichergestellt. Die Vereinbarung hatte eine Laufzeit bis März 2012.

Der Vertrag sah verschiedene Auflagen und Bedingungen, wie z. B. die erfolgreiche Umsetzung der Restrukturierung des KUKA Konzerns, vor. Weitere Auflagen waren die Zuführung von weiterem Eigenkapital oder eigenkapitalähnlicher Mittel, die Refinanzierung der begebenen Wandelanleihe und die Einhaltung verschiedener finanzieller und nichtfinanzieller Kreditbedingungen (Covenants).

Wesentliche Covenants betrafen das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), den Verschuldungsgrad und das Eigenkapital. Im Rahmen der Vereinbarung mit den Konsortialbanken hatte sich die KUKA Aktiengesellschaft verpflichtet, bis Ende Juni 2010 weiteres Eigenkapital oder weitere eigenkapitalähnliche Mittel aufzunehmen. Diese Verpflichtung wurde mit der erfolgreichen Kapitalerhöhung im Juni 2010 erfüllt.

**KONSORTIALKREDIT AB NOVEMBER 2010**

Im November 2010 konnte die Neuregelung der Finanzierungsstruktur der KUKA Aktiengesellschaft mit Abschluss eines neuen Konsortialkreditvertrags und der Begebung der Anleihe abgeschlossen werden.

Der Konsortialkreditvertrag umfasst einen Betrag von 200,0 Mio. € (davon 50,0 Mio. € Barkreditlinie und 150,0 Mio. € Avallinie) und hat eine Laufzeit bis Ende März 2014. Das Bankenkonsortium wird von der Deutschen Bank, der Commerzbank, der Landesbank Baden-Württemberg und der UniCredit Bank angeführt. Weitere Konsortialbanken sind Postbank, Bayerische Landesbank und Berenberg Bank.

Der Konsortialkreditvertrag umfasst finanzielle und nicht-finanzielle Covenants. Die wesentlichen finanziellen Covenants betreffen Minimalwerte für den Zinsdeckungsgrad (Verhältnis von Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen [EBITDA] zu definiertem Nettozinsaufwand), den Leverage (Verhältnis von definierter Nettoverschuldung zu EBITDA) sowie das Gearing (Verhältnis von definierter Nettoverschuldung zu Eigenkapital ohne Anteile Dritter). Die finanziellen Covenants müssen zum Ende jeden Quartals eingehalten werden.

Die Inanspruchnahme der Avallinie belief sich zum Stichtag auf 128,7 Mio. € (Vorjahr: 117,6 Mio. €); die bestehende Betriebsmittellinie wurde in Höhe von 3,8 Mio. € in Anspruch genommen (per 31. Dezember 2010: keine Inanspruchnahme).

Die Forderungen des Bankenkonsortiums aus dem Konsortialkreditvertrag sind von den KUKA Gesellschaften besichert. Dieses

Sicherheitenpaket beinhaltet u. a. die Belastung des Betriebsgeländes in Augsburg mit einer Buchgrundschuld über 70 Mio. € sowie die Belastung weiterer im Inland gelegener Grundstücke mit Buchgrundschulden, Verpfändungen von Geschäftsanteilen, Patent- und Markenrechten sowie anderer Vermögenswerte inklusive Globalabtretungen und Sicherungsübereignungen. Die genannten Sicherheiten dienen nachrangig auch den Anleihegläubigern.

**Kreditlinien von Kautionsversicherungsgesellschaften**

Im Vergleich zum 31.12.2010 konnten die von Kautionsversicherungsgesellschaften zugesagten Avallinien von 10,0 Mio. € auf nunmehr 52,0 Mio. € erhöht werden. Die Ausnutzung betrug zum Ende des Berichtsjahres 36,3 Mio. € (zum 31. Dezember 2010: 5,6 Mio. €).

**ABS-Programm**

Die KUKA hat im Dezember 2006 sowie im Juni 2011 jeweils ein ABS-Programm (Asset-Backed Securities) aufgelegt. Im Rahmen der Programme können regelmäßig Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der KUKA Roboter GmbH an ein Special Purpose Vehicle der Bayerischen Landesbank bzw. der Landesbank Baden-Württemberg verkauft werden. Die Special Purpose Vehicles finanzieren den Kauf der Forderungen durch die Ausgabe von Wertpapieren am Kapitalmarkt oder durch Inanspruchnahme einer entsprechenden Kreditlinie bei der jeweiligen Bank. Auch für diese Finanzierungsprogramme existieren analoge Covenants wie für den Konsortialkreditvertrag.

Die wesentlichen Inhalte der ABS-Programme sind in nachfolgender Tabelle enthalten:

in Mio. €	ABS-Programm 2006		ABS-Programm 2011		Gesamt	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Volumen	25,0	25,0	–	25,0	25,0	50,0
Inanspruchnahme	10,3	9,0	–	13,5	10,3	22,5
Laufzeitende	31.03.2013		30.06.2018			
Zurückbehaltene Bonitätsrisiken (in %)	1,15	1,15	–	1,15	1,15	1,15
Rückbehalt für Bonitätsrisiken (continuing involvement)	0,3	0,2	–	0,2	0,3	0,4
Wertberichtigung des continuing involvements	0,3	0,2	–	0,2	0,3	0,4

Durch Ausfallbürgschaften von Kreditversicherungsunternehmen wird eine ausreichende Bonität der verkauften Forderungen sichergestellt. Die KUKA Roboter GmbH trägt hierbei die ersten 1,15 % der Bonitätsrisiken aus dem Forderungsverkauf und stellt jeweils ein Bardepot, das als sonstiger Vermögenswert ausgewiesen wird, als weitere Sicherheit. Die Verwaltung und Abwicklung der verkauften Forderungen erfolgt durch die KUKA Roboter GmbH. Hieraus entstehende Ansprüche in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,1 Mio. €) werden erfolgswirksam vereinnahmt.

## 27 ÜBRIGE LANGFRISTIGE / KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN UND RECHNUNGS-ABGRENZUNGEN

Die übrigen Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern resultieren überwiegend aus Umsatz-, Lohn- und Kirchensteuer.

Bei den übrigen Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich handelt es sich im Wesentlichen um Verpflichtungen aus Urlaubsansprüchen (2011: 5,7 Mio. €; Vorjahr: 5,2 Mio. €), Gleitzeitguthaben (2011: 12,8 Mio. €; Vorjahr: 10,1 Mio. €), variable Vergütungsbestandteile (2011: 25,8 Mio. €; Vorjahr: 16,2 Mio. €) und Altersteilzeit (2011: 6,7 Mio. €; Vorjahr: 6,1 Mio. €). Die Verpflichtungen aus Altersteilzeit wurden um den beizulegenden Wert des korrespondierenden Deckungsvermögens (2011: 8,0 Mio. €; Vorjahr: 6,8 Mio. €) gekürzt. Der Anwartschaftsbarwert der Verpflichtungen aus Altersteilzeit (DBO) belief sich vor Saldierung auf 14,7 Mio. € (Vorjahr: 12,9 Mio. €).

Daneben werden unter der Position u. a. Sonderzahlungen, Erfindervergütungen, Jubiläumsaufwendungen und Berufsgenossenschaftsbeiträge ausgewiesen.

Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen werden in Höhe des Barwerts der zukünftigen Leasingraten passiviert und unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

## 28 FINANZIELLES RISIKOMANAGEMENT UND FINANZDERIVATE

### a) Grundsätze des Risikomanagements

Im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit ist der KUKA Konzern bei Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und geplanten Transaktionen unter anderem Risiken aus der Veränderung von Wechselkursen und Zinssätzen ausgesetzt. Aufgabe des finanziellen Risikomanagements ist es, diese Marktrisiken durch die laufenden operativen und finanziellen Aktivitäten zu steuern und zu begrenzen. Je nach Risikoeinschätzung werden derivative Sicherungsinstrumente eingesetzt, wobei grundsätzlich nur Cashflow-Risiken gesichert werden. Derivative Finanzinstrumente kommen ausschließlich zu Sicherungszwecken zum Einsatz und werden somit nicht als Handels- oder Spekulationsposition gehalten. Zur Reduzierung des Ausfallrisikos werden Sicherungsgeschäfte ausschließlich mit Finanzinstituten mit einwandfreier Bonität abgeschlossen.

Die Grundsätze der Finanzpolitik werden vom Vorstand festgelegt. Das Konzern-Treasury setzt die Finanzpolitik um und verantwortet das laufende finanzielle Risikomanagement. Dabei bedürfen bestimmte Transaktionen der Genehmigung durch den Finanzvorstand. Dieser wird darüber hinaus regelmäßig über die aktuellen Risiko-Exposures in Kenntnis gesetzt.

Zu den zentralen Aufgaben des Konzern-Treasurys gehört das effektive Marktrisiko-Management. Dazu bedient sich das Treasury der Simulation unterschiedlicher Szenarien, u. a. Most-Likely-/Worst-Case-Szenarien.

### b) Währungsrisiken

Die Risiken aus Wechselkursschwankungen resultieren bei KUKA aus Finanzinvestitionen, Finanzierungsmaßnahmen und operativen Tätigkeiten. Diese werden zum Zeitpunkt der Entstehung durch den Abschluss derivativer Finanzinstrumente mit Banken oder durch eine Aufrechnung entgegengesetzter Zahlungsströme insoweit gesichert, als sie den Konzern-Cashflow beeinflussen können. Gegenstand der Absicherung können dabei auch zukünftige, geplante Transaktionen sein, gegen deren Währungsänderungsrisiko laufzeitadäquate Sicherungsinstrumente eingesetzt werden. Wechselkursrisiken, welche die Cashflows des Konzerns nicht beeinflussen, wie zum Beispiel Risiken, die sich aus Umrechnung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ausländischer

KUKA Gesellschaften in die Konzern-Berichterstattungswährung ergeben, bleiben grundsätzlich ungesichert. Unter bestimmten Umständen können diese Risiken nach Freigabe durch den Finanzvorstand auch abgesichert werden. Im Investitionsbereich der KUKA gab es zum Bilanzstichtag keine wesentlichen Risiken aus auf Fremdwährung lautenden Transaktionen.

Fremdwährungsrisiken im Finanzierungsbereich resultieren aus Fremdwährungsdarlehen an Konzerngesellschaften sowie aus flüssigen Mitteln in Fremdwährung.

Das Treasury sichert die sich daraus ergebenden wesentlichen Risiken ab. Zur Umwandlung von auf fremde Währung lautenden finanziellen Verpflichtungen und konzerninternen Darlehen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen werden Devisenderivate eingesetzt. Zum Bilanzstichtag bestanden keine wesentlichen Finanzverbindlichkeiten in ausländischen Währungen bei Banken. Alle konzerninternen Darlehen in fremder Währung waren entsprechend gesichert. KUKA war aufgrund dieser Sicherungsaktivitäten zum Abschlussstichtag keinen wesentlichen Währungskursrisiken im Finanzierungsbereich ausgesetzt.

Die einzelnen KUKA Gesellschaften wickeln ihre operativen Aktivitäten überwiegend in der jeweiligen funktionalen Währung ab. Bei einigen KUKA Gesellschaften ergeben sich jedoch im Zusammenhang mit geplanten Zahlungen außerhalb ihrer funktionalen Währung entsprechende Wechselkursrisiken. Um diese Zahlungsströme zu sichern, setzt KUKA Devisenderivate ein. Aufgrund dieser Sicherungsaktivitäten war KUKA zum Bilanzstichtag keinen wesentlichen Währungskursrisiken im operativen Bereich ausgesetzt.

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch Finanzinstrumente, welche in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung denominated und monetärer Art sind. Wechselkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Abschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen KUKA Finanzinstrumente eingeht.

Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, welche mögliche Auswirkungen aus Veränderungen relevanter Risikovariablen (z. B. Zinssätze, Wechselkurse) auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Um die periodischen Auswirkungen zu ermitteln, wird eine mögliche Änderung der Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag vorgenommen. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Jahresultimo repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

- Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominated oder werden durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten in die jeweilige funktionale Währung weitgehend überführt. Änderungen der Wechselkurse haben daher keine wesentlichen Effekte auf Ergebnis oder Eigenkapital.
- Wesentliche Zinserträge und -aufwendungen aus Finanzinstrumenten werden ebenfalls entweder direkt in der funktionalen Währung erfasst oder mittels Einsatz von Derivaten in die entsprechende funktionale Währung transferiert. Somit können auch hieraus keine wesentlichen Effekte auf die betrachteten Größen entstehen.

Aufgrund der Liefer- und Leistungsstruktur des KUKA Konzerns, sowie der Lieferantenbeziehungen ergeben sich für die wesentlichen Fremdwährungen des KUKA Konzerns zum Bilanzstichtag folgende Währungsszenarien:

Eine Aufwertung des € gegenüber dem USD um 10 % hätte eine positive Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,5 Mio. € (Vorjahr: 1,3 Mio. € positiv). Eine Abwertung des € gegenüber dem USD um 10 % hätte eine negative Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,6 Mio. € (Vorjahr: 1,6 Mio. € negativ).

Eine Aufwertung des € gegenüber dem JPY um 10 % hätte eine negative Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 3,8 Mio. € (Vorjahr: 2,6 Mio. € negativ). Eine Abwertung des € gegenüber dem JPY um 10 % hätte eine positive Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 4,7 Mio. € (Vorjahr: 3,2 Mio. € positiv).

Eine Aufwertung des € gegenüber dem CNY um 10 % hätte eine positive Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,0 Mio. €). Eine Abwertung des € gegenüber dem CNY um 10 % hätte eine negative Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,0 Mio. €).

Eine Aufwertung des € gegenüber dem HUF um 10 % hätte eine negative Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,8 Mio. € (Vorjahr: 0,4 Mio. € negativ). Eine Abwertung des € gegenüber dem HUF um 10 % hätte eine positive Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,9 Mio. € (Vorjahr: 0,5 Mio. € positiv).

Eine Aufwertung des € gegenüber dem BRL um 10% hätte eine negative Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,8 Mio. € positiv). Eine Abwertung des € gegenüber dem BRL um 10% hätte eine positive Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,9 Mio. € negativ). Eine Aufwertung des BRL gegenüber dem USD um 10% hätte eine negative Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 1,5 Mio. € (Vorjahr: 1,0 Mio. € negativ). Eine Abwertung des BRL gegenüber dem USD um 10% hätte eine positive Auswirkung auf das Konzernergebnis in Höhe von 1,8 Mio. € (Vorjahr: 1,2 Mio. € positiv).

Ein zukunftsbezogene Aussage kann aus dieser Darstellung der Währungseffekte nicht abgeleitet werden.

### c) Zinsrisiken

Die Risiken aus Zinssatzänderungen resultieren bei KUKA im Wesentlichen aus kurzfristigen Geldanlagen /-aufnahmen in €. Diese sind zum Bilanzstichtag nicht gesichert.

Zinsänderungsrisiken werden im Sinne von IFRS 7 mithilfe von Sensitivitätsanalysen dargestellt. Sensitivitätsanalysen bilden die Effekte von Änderungen der Marktzinssätze auf Zinszahlungen, -erträge, -aufwendungen sowie andere Ergebnisteile und auf das Eigenkapital ab. Den Zinssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

- Marktzinssatzänderungen von originären Finanzinstrumenten mit fester Verzinsung wirken sich nur dann auf das Ergebnis aus, wenn diese zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind. Demnach unterliegen alle zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten Finanzinstrumente mit fester Verzinsung (z. B. die begebene Anleihe und die im November zurückgeführte Wandelschuldverschreibung) keinen Zinsänderungsrisiken im Sinne von IFRS 7.
- Marktzinssatzänderungen wirken sich auf das Zinsergebnis von originären variabel verzinslichen Finanzinstrumenten aus, deren Zinszahlungen nicht als Grundgeschäfte im Rahmen von Cashflow Hedges gegen Zinsänderungsrisiken designed sind.

Eine Erhöhung des Marktzinsniveaus um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2012 hätte eine positive Auswirkung auf das Ergebnis in Höhe von 1,6 Mio. € (Vorjahr: 2,0 Mio. € positiv). Eine Verringerung des Marktzinsniveaus um 100 Basispunkte hätte eine negative Auswirkung auf das Ergebnis in Höhe von 1,6 Mio. € (Vorjahr: 1,3 Mio. € negativ). Die hypothetische Ergebnisauswirkung ergibt sich ausschließlich aus den variabel verzinslichen Geldanlagen (Geldaufnahmen) in Höhe von 168,8 Mio. € (4,8 Mio. €) zum Bilanzstichtag.

### d) Ausfallrisiken

Der KUKA Konzern ist aus dem operativen Geschäft sowie aus bestimmten Finanzierungsaktivitäten einem Ausfallrisiko ausgesetzt. Ein Ausfall kann eintreten, wenn einzelne Geschäftspartner ihrer vertraglichen Verpflichtung nicht nachkommen und dem KUKA Konzern somit ein finanzieller Verlust entsteht. Im Finanzierungsbereich werden wesentliche Geschäfte nur mit Kontrahenten mit einem Kredit-Rating von mindestens A- / A1 abgeschlossen.

Im operativen Geschäft werden die Außenstände auf Gesellschaftsebene lokal gesteuert und fortlaufend überwacht. Die Geschäftsbeziehungen mit Großkunden bestehen regelmäßig bei mehreren Gesellschaften des KUKA Konzerns. Damit verbundene Ausfallrisiken unterliegen einer gesonderten quartalsweisen Bonitätsüberwachung im Rahmen des Risikomanagementsystems auf Ebene des Konzern-Vorstands, um eine Aggregation von Einzelrisiken frühzeitig zu erkennen. Darüber hinaus sind auch auf Segment-Ebene bereits im Prozess der Vertragsanbahnung (Abgabe von Angeboten sowie Annahme von Bestellungen) umfangreiche Prüfroutinen implementiert. Soweit nötig, wird Ausfallrisiken mittels Einzelwertberichtigungen entsprechend Rechnung getragen.

Im Rahmen der ABS-Transaktionen werden die designierten Forderungen separat verwaltet. Für das Bonitätsrisiko wird ein Sicherheitsabschlag als Barreserve hinterlegt. Der Prozentsatz der Risikovorsorge für das Bonitätsrisiko hat sich als statistisch stabil herausgestellt. Über die tatsächlichen Forderungsausfälle wird regelmäßig eine Abrechnung erstellt und die zu viel eingezahlte Barreserve rückvergütet.

Das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte (einschließlich derivativer Finanzinstrumente mit positivem Marktwert) wiedergegeben. Es liegen zum Abschlussstichtag keine das maximale Ausfallrisiko mindernde Vereinbarungen vor.

### e) Liquiditätsrisiken

Zu den zentralen Aufgaben der KUKA AG zählen die Koordination und Lenkung des Finanzbedarfs innerhalb des Konzerns sowie die Sicherstellung der finanziellen Unabhängigkeit und der fristgerechten Zahlungsfähigkeit von KUKA. In diesem Zusammenhang optimiert der KUKA Konzern auch die Konzernfinanzierung und begrenzt die finanzwirtschaftlichen Risiken. Hierzu wurde das in 2007 implementierte, einheitliche und konzernweit arbeitende Treasury-Reporting-System stetig weiterentwickelt. Daneben wird das Liquiditätsrisiko für den Gesamtkonzern durch eine enge Begleitung der Konzerngesellschaften bei der Steuerung der Zahlungsströme reduziert.

Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität des KUKA Konzerns sicherzustellen, wird in einem ersten Schritt durch die KUKA Aktiengesellschaft eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien und Barmitteln vorgehalten. Hierzu hat KUKA u. a. eine Anleihe begeben, einen Konsortialkreditvertrag mit einem Bankenkonsortium abgeschlossen sowie Avallinien mit Kautionsversicherungsgesellschaften vereinbart. Der Finanzierungs- und Avalbedarf der operativen Gesellschaften wird weitgehend konzernintern durch die Weitergabe von Barmitteln (Intercompany Darlehen) und Avale gewährleistet. Somit wird das konzernweite Liquiditätsmanagement konsequent auf Einzelgesellschaftsebene fortgeführt und die Konzernfinanzierung insgesamt dadurch weiter optimiert.

Die nachfolgenden Aufstellungen zeigen die vertraglich vereinbarten undiskontierten Zins- und Tilgungszahlungen für die zum 31. Dezember 2011 bestehenden, unter IFRS 7 fallenden, Finanzinstrumente (in Folgejahren zu erwartende Zinszahlungen sind ebenfalls berücksichtigt, auch wenn diese zum 31. Dezember 2011 nicht bilanziert sind):

<b>31.12.2011</b> in Mio. €	Cashflows 2012	Cashflows 2013	Cashflows 2014 – 2016	Cashflows 2017 ff.
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	17,7	17,7	53,0	219,7
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5,0	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	167,2	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	93,4	–	–	–
Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen	0,1	–	–	–
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	–	0,5	0,0	0,0
(davon Verbindlichkeiten aus Leasing)	–	–	–	–
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	53,8	–	–	–
(davon Verbindlichkeiten aus Leasing)	(0,3)	–	–	–

<b>31.12.2010</b> in Mio. €	Cashflows 2011	Cashflows 2012	Cashflows 2013 – 2015	Cashflows 2016 ff.
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	17,7	17,7	53,0	237,4
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	75,2	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	148,6	0,3	–	–
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	39,6	–	–	–
Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen	0,1	–	–	–
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	–	1,2	0,9	0,0
(davon Verbindlichkeiten aus Leasing)	–	(0,3)	–	–
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	43,5	–	–	–
(davon Verbindlichkeiten aus Leasing)	(0,3)	–	–	–

Einbezogen sind alle Finanzinstrumente, die an den Bilanzstichtagen im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Fremdwährungsbeträge sind jeweils zum Stichtagskassakurs umgerechnet. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2011 bzw. 2010 gefixten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind stets dem frühesten Zeitraster zugeordnet. Die Zahlungsströme aus Derivaten (Devisentermingeschäfte) sind netto, d. h. unter Saldierung der Mittelzu- und -abflüsse, dargestellt.

#### f) Sicherungsgeschäfte

Sicherungsgeschäfte werden im KUKA Konzern ausschließlich in Form von Devisentermingeschäften zur Absicherung von beizulegenden Zeitwerten und bestehender Bilanzpositionen und zur Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen abgeschlossen. Diese betreffen ausschließlich die Sicherung von Währungsrisiken.

Von der Möglichkeit des Hedge Accountings macht die KUKA Gruppe seit 2009 keinen Gebrauch mehr.

Nachstehend sind die Buchwerte der Finanzinstrumente nach den Bewertungskategorien des IAS 39 dargestellt:

in Mio. €	Abkürzung	2010	2011
Available-for-Sale Financial Assets	AFS	1,0	0,2
Loans and Receivables	LaR	508,4	527,4
Financial Assets Held for Trading	FAHFT	2,9	4,0
Financial Liabilities Measured at Amortized Cost	FLAC	451,5	418,9
Financial Liabilities Held for Trading	FLHFT	6,4	4,5

Die Zusammensetzung der Buchwerte sowie die beizulegenden Zeitwerte ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

#### Buchwerte und beizulegende Zeitwerte nach Bewertungskategorien für 2011

in Mio. €	Bewertungs-kategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.2011	davon nicht unter IFRS 7 fallende Vermögenswerte und Schulden	davon unter IAS 17 fallende Vermögenswerte und Schulden	Buchwert der Finanzinstrumente 31.12.2011	Beizulegender Zeitwert 31.12.2011
<b>Aktiva</b>						
Finanzinvestitionen		0,2	-	-	0,2	0,2
(davon Beteiligungen)	AFS	(0,2)	-	-	(0,2)	(0,2)
Langfristige Forderungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	75,7	-	75,7	-	75,7
Übrige langfristige Forderungen und sonstige Vermögenswerte		12,1	3,0	-	9,1	12,1
(davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen)	LaR	(0,0)	-	-	(0,0)	(0,0)
(davon aus der Kategorie LaR)	LaR	(9,1)	-	-	(9,1)	(9,1)
(davon Übrige)	n. a.	(3,0)	(3,0)	-	-	(3,0)
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	145,5	-	-	145,5	145,5
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	LaR	194,3	-	-	194,3	194,3
Kurzfristige Forderungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	4,6	-	4,6	-	4,6
Sonstige Vermögenswerte und Rechnungsabgrenzungen		66,4	52,7	-	13,7	66,4
(davon Derivate ohne Hedge-Beziehung)	FAHFT	(4,0)	-	-	(4,0)	(4,0)
(davon Übrige der Kategorie LaR)	LaR	(9,7)	-	-	(9,7)	(9,7)
(davon Übrige)	n. a.	(52,7)	(52,7)	-	-	(52,7)
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	168,8	-	-	168,8	168,8

in Mio. €	Bewertungs- kategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.2011	davon nicht unter IFRS 7 fallende Vermö- genswerte und Schulden	davon unter IAS 17 fallende Ver- mögenswerte und Schulden	Buchwert der Finanz- instrumente 31.12.2011	Beizulegender Zeitwert 31.12.2011
<b>Passiva</b>						
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	194,0	-	-	194,0	202,8
Übrige langfristige Verbindlichkeiten		13,3	12,1	0,0	1,2	13,3
(davon Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing)	n.a.	(0,0)	-	(0,0)	-	(0,0)
(davon Derivate ohne Hedge-Beziehung)	FLHFT	(0,3)	-	-	(0,3)	(0,3)
(davon Übrige der Kategorie FLAC)	FLAC	(0,9)	-	-	(0,9)	(0,9)
(davon Übrige)	n.a.	(12,1)	(12,1)	(0,0)	-	(12,1)
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	7,4	-	-	7,4	7,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	167,2	-	-	167,2	167,2
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	n.a.	93,4	93,4	-	-	93,4
Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen	FLAC	0,1	0,1	-	-	0,1
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen		109,6	55,8	0,3	53,5	109,6
(davon Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing)	n.a.	(0,3)	-	(0,3)	-	(0,3)
(davon Derivate ohne Hedge-Beziehung)	FLHFT	(4,2)	-	-	(4,2)	(4,2)
(davon Übrige der Kategorie FLAC)	FLAC	(49,3)	-	-	(49,3)	(49,3)
(davon Übrige)	n.a.	(55,8)	(55,8)	(0,0)	(0,0)	(55,8)

### Buchwerte und beizulegende Zeitwerte nach Bewertungskategorien für 2010

in Mio. €	Bewertungs- kategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.2010	davon nicht unter IFRS 7 fallende Vermö- genswerte und Schulden	davon unter IAS 17 fallende Ver- mögenswerte und Schulden	Buchwert der Finanz- instrumente 31.12.2010	Beizulegender Zeitwert 31.12.2010
<b>Aktiva</b>						
Finanzinvestitionen		1,0	-	-	1,0	1,0
(davon Beteiligungen)	AFS	(1,0)	-	-	(1,0)	(1,0)
Langfristige Forderungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	77,8	-	77,8	-	77,8
Übrige langfristige Forderungen und sonstige Vermögenswerte		12,0	4,0	-	8,0	12,0
(davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen)	LaR	(0,3)	-	-	(0,3)	(0,3)
(davon aus der Kategorie LaR)	LaR	(7,7)	-	-	(7,7)	(7,7)
(davon Übrige)	n. a.	(4,0)	(4,0)	-	-	(4,0)
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	125,7	-	-	125,7	125,7
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	LaR	166,1	-	-	166,1	166,1
Kurzfristige Forderungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	4,1	-	4,1	-	4,1
Sonstige Vermögenswerte und Rechnungs- abgrenzungen		27,2	19,1	-	8,1	27,2
(davon Derivate ohne Hedge-Beziehung)	FAHFT	(2,9)	-	-	(2,9)	(2,9)
(davon Übrige der Kategorie LaR)	LaR	(5,2)	-	-	(5,2)	(5,2)
(davon Übrige)	n. a.	(19,1)	(19,1)	-	-	(19,1)
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	203,4	-	-	203,4	203,4

in Mio. €	Bewertungs- kategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.2010	davon nicht unter IFRS 7 fallende Vermö- genswerte und Schulden	davon unter IAS 17 fallende Ver- mögenswerte und Schulden	Buchwert der Finanz- instrumente 31.12.2010	Beizulegender Zeitwert 31.12.2010
<b>Passiva</b>						
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	192,8	-	-	192,8	210,1
Übrige langfristige Verbindlichkeiten		13,6	11,2	0,3	2,1	13,6
(davon Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing)	n. a.	(0,3)	-	(0,3)	-	(0,3)
(davon Derivate ohne Hedge-Beziehung)	FLHFT	(0,0)	-	-	(0,0)	(0,0)
(davon Übrige der Kategorie FLAC)	FLAC	(2,1)	-	-	(2,1)	(2,1)
(davon Übrige)	n. a.	(11,2)	(11,2)	(0,0)	-	(11,2)
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	70,9	-	-	70,9	73,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	148,9	-	-	148,9	148,9
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	n. a.	39,6	39,6	-	-	39,6
Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen	FLAC	0,1	-	-	0,1	0,1
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen		80,3	39,6	0,3	43,1	80,3
(davon Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing)	n. a.	(0,3)	-	(0,3)	-	(0,3)
(davon Derivate ohne Hedge-Beziehung)	FLHFT	(6,4)	-	-	(6,4)	(6,4)
(davon Übrige der Kategorie FLAC)	FLAC	(36,7)	-	-	(36,7)	(36,7)
(davon Übrige)	n. a.	(36,9)	(36,9)	(0,0)	(0,0)	(36,9)

Die Vermögenswerte mit Ausnahme von Finanzinvestitionen sowie Leasingforderungen weisen überwiegend kurze Restlaufzeiten auf. Daher entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Langfristige verzinsliche Forderungen inklusive der Forderungen aus Finanzierungs-Leasing werden auf Basis verschiedener Parameter wie Zinssätze und individueller Bonität des Kunden bewertet und gegebenenfalls wertberichtigt. Demnach entsprechen auch diese Buchwerte annähernd den Marktwerten.

Die Schulden mit Ausnahme der langfristigen Finanzverbindlichkeiten und der übrigen langfristigen Verbindlichkeiten haben regelmäßig kurze Restlaufzeiten. Die bilanzierten Werte stellen näherungsweise die beizulegenden Zeitwerte dar. Der Marktwert der Anleihe basiert auf den Kursnotierungen zum Bilanzstichtag.

Bei den zum Bilanzstichtag angesetzten derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich um Devisentermingeschäfte zur Absicherung von Wechselkursrisiken. Der Bilanzansatz erfolgt zum Marktwert, der anhand standardisierter finanzmathematischer Verfahren unter anderem in Abhängigkeit von den Devisenterminkursen ermittelt wird.

Gemäß IFRS 7.27A sind die zu Marktwerten bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten den drei Stufen der Fair-Value-Hierarchie zuzuordnen. Dabei werden die einzelnen Stufen der Fair-Value-Hierarchie wie folgt definiert:

- STUFE 1:** Notierte Marktpreise an aktiven Märkten für gleiche Vermögenswerte oder Schulden
- STUFE 2:** Andere Informationen als notierte Marktpreise, die direkt oder indirekt beobachtbar sind
- STUFE 3:** Informationen über Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren.

Im KUKA Konzern sind hiervon im Wesentlichen die aktivierten (4,0 Mio. €; Vorjahr: 2,9 Mio. €) und passivierten (4,5 Mio. €; Vorjahr: 6,4 Mio. €) Devisentermingeschäfte betroffen. Diese werden gemäß der Stufe 2 bewertet.

Die Nettoergebnisse gegliedert nach Bewertungskategorien stellen sich wie folgt dar:

#### Nettoergebnisse nach Bewertungskategorien des IAS 39 für das Geschäftsjahr 2011

in Mio. €	Netto- gewinne/ -verluste	Gesamt- zins- erträge und -aufwen- dungen	Provisions- erträge und -aufwen- dungen
Loans and Receivables (LaR)	-1,2	2,7	0,0
Available-for-Sale Financial Assets (AFS)	-0,8	0,0	-
Financial Instruments Held for Trading (FAHFT und FLHFT)	3,1	-	-
Financial Liabilities Measured at Amortised Cost (FLAC)	-2,8	-28,4	-3,8
<b>Summe</b>	<b>-1,7</b>	<b>-25,7</b>	<b>-3,8</b>

#### Nettoergebnisse nach Bewertungskategorien des IAS 39 für das Geschäftsjahr 2010

in Mio. €	Netto- gewinne/ -verluste	Gesamt- zins- erträge und -aufwen- dungen	Provisions- erträge und -aufwen- dungen
Loans and Receivables (LaR)	1,1	1,2	0,0
Available-for-Sale Financial Assets (AFS)	0,0	0,0	-
Financial Instruments Held for Trading (FAHFT und FLHFT)	0,1	-	-
Financial Liabilities Measured at Amortised Cost (FLAC)	4,5	-29,0	-5,5
<b>Summe</b>	<b>5,7</b>	<b>-27,8</b>	<b>-5,5</b>

Die Nettoverluste (Vorjahr: Nettogewinne) aus der Bewertungskategorie Loans and Receivables beinhalten im Wesentlichen Währungskurseffekte sowie Ergebnisse aus Zuführungen und Auflösungen von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte. Die Nettogewinne aus Financial Liabilities Measured at Amortised Cost beinhalten neben Fremdwährungseffekten auch Erträge aus der Ausbuchung von Verbindlichkeiten.

Die Zinserträge für die Finanzinstrumente der Kategorie Loans and Receivables stammen aus der Anlage der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Das Zinsergebnis aus finanziellen Verbindlichkeiten der Bewertungskategorie Financial Liabilities Measured at Amortised Cost betrifft im Wesentlichen Zinsaufwendungen aus der Wandelschuldverschreibung, der Anleihe sowie aus den Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

Als Provisionsaufwendungen sind Transaktionskosten für Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie Gebühren für die Bereitstellung von Avalen ausgewiesen.

## 29 HAFTUNGSVERHÄLTNISSE UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Zum Bilanzstichtag bestanden folgende Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen:

in Mio.€	2010	2011
Verpflichtungen aus Bürgschaften	1,5	1,5
Verpflichtungen aus Gewährleistungsverträgen	68,1	36,3
Sonstige Verpflichtungen	31,3	43,6
(davon Bestellobligo)	(0,5)	(1,1)
(davon Miet- und Leasingverpflichtungen)	(26,4)	(36,8)
(davon übrige finanzielle Verpflichtungen)	(4,4)	(5,7)
<b>Summe</b>	<b>100,9</b>	<b>81,4</b>

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung weist entsprechend IAS 7 die Entwicklung der Zahlungsströme getrennt nach Mittelzu- und -abflüssen aus der laufenden Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit aus. Die Ermittlung der Cashflows erfolgte nach der indirekten Methode aus dem Konzernabschluss der KUKA Aktiengesellschaft.

Die Zahlungsmittel der Kapitalflussrechnung umfassen alle in der Bilanz ausgewiesenen flüssigen Mittel, d. h. Kassenbestände, Schecks und Guthaben bei Kreditinstituten, soweit sie innerhalb von drei Monaten verfügbar sind. Im Vorjahr wurden Mittelzuflüsse aus der Begebung der Anleihe in Höhe von 69,0 Mio. € einem Treuhandkonto hinterlegt. Diese Mittel wurden vereinbarungsgemäß zum Rückkauf von Anteilen bzw. zur Erfüllung der Verpflichtung aus der Wandelschuldverschreibung herangezogen (sogenannte verfügungsbeschränkte Zahlungsmittel). Weitere Zahlungsmittel unterliegen keiner Verfügungsbeschränkung.

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit wird ausgehend vom Ergebnis nach Ertragsteuern indirekt abgeleitet.

Im Rahmen der indirekten Ermittlung werden die berücksichtigten Veränderungen von Bilanzpositionen im Zusammenhang mit der laufenden Geschäftstätigkeit um Effekte aus der Währungsumrechnung und den Änderungen im Konsolidierungskreis bereinigt.

Ein- und Auszahlungen für den Erwerb bzw. die Veräußerung von konsolidierten Unternehmen und Geschäftseinheiten lagen im Geschäftsjahr und im Vorjahr nicht vor.

Im Mittelzufluss bzw. -abfluss aus laufender Geschäftstätigkeit sind ebenfalls folgende Posten enthalten:

in Mio.€	2010	2011
Gezahlte Zinsen	-37,6	-29,1
Erhaltene Zinsen	8,3	8,9
Gezahlte Ertragsteuern	-6,8	-19,7

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN- SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die einzelnen Jahresabschlussdaten sind nach Geschäftsfeldern und Regionen segmentiert. Die Aufgliederung orientiert sich an der internen Berichterstattung (Management Approach). Durch die Segmentierung sollen Ertragskraft und Erfolgsaussichten sowie die Chancen und Risiken der verschiedenartigen Geschäftsfelder des Konzerns transparent gemacht werden.

Die Segmentberichterstattung trägt der Struktur des KUKA Konzerns Rechnung. Der KUKA Konzern war im Berichtsjahr sowie im Vorjahr in zwei wesentlichen Geschäftsfeldern tätig:

### KUKA ROBOTICS

In diesem Segment werden den Kunden aus Automotive, General Industry und übergreifendem Customer Service Industrieroboter – vom Kleinroboter bis hin zum nunmehr 1.300 kg starken Titan – angeboten. Daneben sind in diesem Segment die Aktivitäten der Advanced Robotics gebündelt.

### KUKA SYSTEMS

Das Segment bietet seinen Kunden in den Bereichen Automotive, Aerospace, Solar und General Industry innovative Lösungen und Dienstleistungen für die automatisierte Produktion. Dabei reicht das Spektrum der Anwendungen von Schweißen, Kleben, Dichten, Montieren, Testen bis hin zum Umformen nach individuell angepassten Kundenbedürfnissen.

Von der Gesellschaft Thompson Friction Welding Ltd., Halesowen / Großbritannien, wurde im Geschäftsjahr das integrierte Robotics Geschäft abgespalten und in die KUKA Robotics UK LTD, London, Großbritannien, eingebracht. Die Vergleichbarkeit mit dem Vorjahr ist dadurch nicht beeinträchtigt.

Die KUKA Aktiengesellschaft und weitere Beteiligungen, die das operative Geschäft des KUKA Konzerns ergänzen, sind als eigener Bereich zusammengefasst. Bereichsübergreifende Konsolidierungs- und Überleitungsstellen werden in einer eigenen Spalte dargestellt. Die Zuordnung der Konzerngesellschaften zu den einzelnen Geschäftsfeldern ist aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes ersichtlich.

Die Aufteilung der Umsatzerlöse auf Regionen erfolgt nach dem Sitz des Kunden / Lieferort. Das langfristige Vermögen (Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) wird nach dem Standort der Gesellschaften ermittelt.

in Mio. €	Umsätze nach Sitz des Kunden		Langfristiges Vermögen nach Sitz der Gesellschaft	
	2010	2011	2010	2011
Deutschland	443,8	503,6	84,9	85,9
Europa (ohne Deutschland)	217,8	328,8	19,3	19,8
Nordamerika	268,1	274,2	53,3	54,5
Asien / Sonstige Regionen	148,9	329,0	4,8	6,2
<b>Summe</b>	<b>1.078,6</b>	<b>1.435,6</b>	<b>162,3</b>	<b>166,4</b>

Insgesamt erzielte der KUKA Konzern mit drei Kunden jeweils mehr als 10 % der Gesamtumsätze. Die dabei getätigten Umsätze entfallen sowohl auf das Segment Robotics als auch auf das Segment Systems.

	Gesamt 2010		Gesamt 2011	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Kunde A	144,0	13,4	268,8	18,7
Kunde B	144,3	13,4	222,4	15,5
Kunde C	154,0	14,3	149,2	10,4
übrige Kunden	636,3	58,9	795,2	55,4
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.078,6</b>	<b>100,0</b>	<b>1.435,6</b>	<b>100,0</b>

Für die Berechnung der Segmentinformationen gelten folgende Grundsätze:

- Die Konzernaußenumsatzerlöse zeigen die Anteile der Geschäftsbereiche am konsolidierten Umsatz des Konzerns, wie in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt.
- Die Konzerninnenumsatzerlöse sind die Umsätze, die zwischen den Segmenten getätigt werden. Die Verrechnungspreise für konzerninterne Umsätze werden marktorientiert festgelegt.
- Die Umsatzerlöse der Segmente beinhalten die Umsätze mit Konzernfremden sowie mit anderen Segmenten des Konzerns.
- Das EBIT stellt das Betriebsergebnis, also das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit einschließlich eventueller außerplanmäßiger Firmenwertabschreibungen ohne das Finanzergebnis, dar; das EBIT ist um zu aktivierende Fremdkapitalzinsen bereinigt.
- Der ROCE (Return on Capital Employed) ist das EBIT im Verhältnis zum betrieblich eingesetzten Nettovermögen (Capital Employed), das im Wesentlichen unverzinslich ist. Für die Berechnung des ROCE wird das Capital Employed als Durchschnittswert zugrunde gelegt.

Die Überleitung vom Capital Employed zum Segmentvermögen und zu den Segmentschulden zeigt nachfolgende Tabelle:

in Mio. €	2010	2011
<b>Capital Employed</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	76,5	78,8
+ Sachanlagen	85,8	87,6
+ langfristige Leasingforderungen	77,8	75,7
+ Aktives Working Capital	496,6	624,2
Vorräte	158,0	195,4
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	166,1	194,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	126,0	145,5
sonstige Forderungen und Vermögenswerte	46,5	88,9
Saldo der Forderungen und Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen, soweit nicht dem Finanzverkehr zuzuordnen	0,0	0,1
= Aktivposten des Capital Employed	736,7	866,3
./. sonstige Rückstellungen, ohne wesentliche Restrukturierungsrückstellungen	81,7	75,7
./. Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	39,6	93,4
./. erhaltene Anzahlungen	49,0	67,1
./. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	148,9	167,2
./. sonstige Verbindlichkeiten mit Ausnahme anleiheähnlicher Verbindlichkeiten (inkl. PRAP)	92,7	121,9
= Passivposten des Capital Employed (= Passives Working Capital)	411,9	525,3
<b>= Capital Employed</b>	<b>324,8</b>	<b>341,0</b>
Capital Employed im Durchschnitt	312,5	332,9
<b>Segmentvermögen</b>		
Aktivposten des Capital Employed	736,7	866,3
+ Beteiligungen	1,0	0,2
<b>= Segmentvermögen</b>	<b>737,7</b>	<b>866,5</b>
<b>Segmentschulden</b>		
Passivposten des Capital Employed (= Passives Working Capital)	411,9	525,3
+ Verpflichtungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	70,2	70,4
+ Wesentliche Restrukturierungsrückstellungen	7,1	1,4
<b>= Segmentschulden</b>	<b>489,2</b>	<b>597,1</b>
Aktives Working Capital	496,6	624,2
Passives Working Capital	411,9	525,3
<b>Working Capital</b>	<b>84,7</b>	<b>98,9</b>

Weitere Elemente der Segmentberichterstattung sind im Lagebericht in der Berichterstattung über die operativen Geschäftsbereiche Robotics und Systems sowie tabellarisch zu Beginn des Konzernanhangs dargestellt.

## SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Gemäß IAS 24 sind Personen oder Unternehmen, die vom berichtenden Unternehmen beeinflusst werden bzw. die auf das Unternehmen Einfluss nehmen können, soweit sie nicht bereits als konsolidierte Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen wurden, anzugeben.

Als nahestehende Personen im KUKA Konzern kommen grundsätzlich Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die nicht konsolidierten Unternehmen, an denen die KUKA Aktiengesellschaft mittelbar oder unmittelbar mehr als 20 % der Stimmrechtsanteile hält, bzw. Unternehmen, die mittelbar oder unmittelbar mehr als 20 % der Stimmrechtsanteile an der KUKA Aktiengesellschaft halten, in Betracht.

Die Grenzbach Maschinenbau GmbH, Asbach-Bäumenheim / Bayern, ist an der KUKA Aktiengesellschaft aktuell mit zusammen 24,4 % beteiligt und stellt damit eine nahestehende Person im Sinne des IAS 24 dar.

In der folgenden Tabelle werden die Lieferungs- und Leistungsbeziehungen zwischen Gesellschaften des Konsolidierungskreises und nahestehenden Gesellschaften des KUKA Konzerns dargestellt.

in Mio. €	Anteile in %	Erbrachte Lieferungen und Leistungen des Konzerns an nahestehende Unternehmen		Empfangene Lieferungen und Leistungen des Konzerns von nahestehenden Unternehmen	
		2010	2011	2010	2011
Grenzbach-Gruppe	24,4	10,2	23,8	18,5	31,7

Die Festlegung der Verrechnungspreise für gruppeninterne Umsätze erfolgt marktorientiert unter Beachtung des „Dealing at Arm’s Length“-Prinzips.

Die an nahestehende Unternehmen erbrachten Leistungen betreffen vor allem Umsätze, im Wesentlichen mit Produkten des Segments Robotics. Die empfangenen Leistungen des Konzerns von nicht konsolidierten verbundenen und assoziierten Unternehmen umfassen im Wesentlichen Vorleistungen zur Weiterverarbeitung bei den konsolidierten Gesellschaften des KUKA Konzerns sowie Lohnfertigung.

Den wesentlichen Teil der Forderungen zwischen voll konsolidierten Gesellschaften des KUKA Konzerns und nahestehenden Gesellschaften zeigt folgende Tabelle.

in Mio. €	Anteile in %	Forderungen des Konzerns an nahestehende Unternehmen		Verbindlichkeiten des Konzerns an nahestehende Unternehmen	
		31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011
Grenzbach-Gruppe	24,4	3,9	7,0	0,7	1,9
Sonstige unter 1 Mio. €	-	0,0	-	0,1	0,1
<b>Summe</b>	-	<b>3,9</b>	<b>7,0</b>	<b>0,8</b>	<b>2,0</b>

Mit Ausnahme der im Vergütungsbericht dargestellten Rechtsgeschäfte wurden mit Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats der KUKA Aktiengesellschaft von keinem Unternehmen des KUKA Konzerns berichtspflichtige Geschäfte vorgenommen.

## GESAMTBEZÜGE DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS

Die Gesamtbezüge des Vorstands betragen 3,2 Mio. € (Vorjahr: 2,6 Mio. €). Der Gesamtvorstand erhielt im Geschäftsjahr ein Festgehalt inklusive Sachbezügen von 0,9 Mio. € (Vorjahr: 1,4 Mio. €). Die erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung betrug 1,3 Mio. € (Vorjahr: 0,7 Mio. €). Für Vergütungen nach dem Phantom-Share-Programm wurden 1,0 Mio. € (Vorjahr: 0,5 Mio. €) zurückgestellt.

Von einigen Ausnahmen abgesehen, sind ehemaligen Vorstandsmitgliedern Zusagen auf Leistungen der betrieblichen Altersversorgung erteilt, welche Alters-, Berufs- und Erwerbsunfähigkeits-, Witwen- und Waisenrenten beinhalten. Der Betrag der für diese Personengruppe im Jahr 2011 gebildeten Rückstellungen für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen beläuft sich auf insgesamt 9,8 Mio. € (HGB) (Vorjahr: 10,1 Mio. €).

Entschädigungsvereinbarungen der KUKA Aktiengesellschaft, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands oder mit Arbeitnehmern getroffen sind, bestehen nicht.

Die Bezüge des Aufsichtsrats summierten sich im Geschäftsjahr 2011 auf 0,9 Mio. € (Vorjahr: 0,7 Mio. €).

Zur Individualisierung sowie zu weiteren Details zu den Bezügen der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder verweisen wir auf die Ausführungen im geprüften Vergütungsbericht. Der Vergütungsbericht ist Teil des Corporate Governance Berichts und fasst auch die Grundsätze zusammen, die für die Festlegung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der KUKA Aktiengesellschaft angewendet werden. Der Vergütungsbericht ist integraler Bestandteil des Konzernlageberichts.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind auf Seite 154 f. aufgeführt.

#### HONORARE DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Das in 2011 als Aufwand erfasste Honorar des Abschlussprüfers, der KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, beträgt insgesamt 1,4 Mio. €. Für Abschlussprüfungsleistungen wurden 0,9 Mio. € erfasst. Andere Bestätigungsleistungen wurden in Höhe von 0,1 Mio. € durch den Abschlussprüfer erbracht. Für Steuerberatungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,4 Mio. € als Aufwand erfasst.

#### ERKLÄRUNG ZUM CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die gleichlautenden Entsprechenserklärungen gemäß § 161 AktG des Vorstandes vom 15. Februar 2012 und des Aufsichtsrates vom 17. Februar 2012 sind im Internet über die Website der Gesellschaft ([www.kuka-ag.de](http://www.kuka-ag.de)) allen Interessenten zugänglich.

#### EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Seit dem Beginn des neuen Geschäftsjahres bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses haben sich keine berichtspflichtigen Ereignisse mit Auswirkung auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage ergeben.

Daneben veröffentlichte die KUKA AG am 31. Januar folgende Ad-hoc-Mitteilung:

„Herr Stephan Schulak, Mitglied des Vorstands der KUKA Aktiengesellschaft (CFO), hat heute dem Aufsichtsratsvorsitzenden Herrn Bernd Minning mitgeteilt, dass er für eine weitere Amtszeit über den 30. September 2012 hinaus nicht zur Verfügung steht. Herr Schulak wird sein Amt bis zum 30. September 2012 weiter ausüben.“

Die KUKA Aktiengesellschaft wird zu gegebener Zeit über die Nachfolge von Herrn Schulak berichten.“

Augsburg, 2. März 2012

KUKA Aktiengesellschaft

Der Vorstand

Dr. Till Reuter

Stephan Schulak

## ORGANE

### VORSTAND

#### Dr. Till Reuter

Pfäffikon, Schweiz, Vorsitzender des Vorstands

- \_ Rinvest AG, Pfäffikon/Schweiz\*
- \_ Dr. Steiner Holding AG\*

#### Stephan Schulak

Rohrbach, Mitglied des Vorstands Finanzen und Controlling

### AUFSICHTSRAT

#### Bernd Minning

Kaisheim

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Geschäftsführer der Grenzebach Maschinenbau GmbH,  
Asbach-Bäumenheim, und weiterer Grenzebach-Firmen

#### Jürgen Kerner\*\*\*

Königsbrunn

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, Frankfurt

- \_ MAN SE, München\*
- \_ MAN Diesel&Turbo SE, Augsburg\* (bis 23. Februar 2012)
- \_ manroland AG, Offenbach\*
- \_ Eurocopter Deutschland GmbH, Donauwörth\*  
(bis 23. März 2012)
- \_ Premium Aerotec GmbH, Augsburg\*
- \_ Siemens AG, München (ab 24. Januar 2012)

#### Prof. Dr. Dirk Abel

Aachen

Universitätsprofessor

Direktor des Instituts für Regelungstechnik der RWTH Aachen  
Mitglied des Aufsichtsrats der ATC GmbH (Aldenhoven Testing  
Center of RWTH Aachen University), Aachen

#### Wilfried Eberhardt\*\*\*

Aichach

Executive Vice President Marketing & Association

KUKA Roboter GmbH, Augsburg

Prokurist KUKA Roboter GmbH, Augsburg

- \_ KUKA Automatismes + Robotique S.A.S., Frankreich\*\*  
(bis 31. Januar 2012)
- \_ KUKA Roboter Italia S.P.A., Italien\*\* (bis 31. Januar 2012)
- \_ KUKA Roboter Schweiz AG, Schweiz\*\*
- \_ KUKA Automatisierung + Robots N.V., Belgien\*\*

\* Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten

\*\* Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien  
von Wirtschaftsunternehmen

\*\*\* Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer

**Dr. Uwe Ganzer**

Bochum

Kaufmann

- \_ expert AG, Langenhagen\*
- \_ Curanum AG, München\*

**Siegfried Greulich\*\*\***

Augsburg

Vorsitzender des Betriebsrats der KUKA Systems GmbH,  
Augsburg

**Thomas Knabel\*\*\***

Zwickau

2. Bevollmächtigter der IG Metall, Verwaltungsstelle Zwickau

**Carola Leitmeir\*\*\***

Großaitingen

Betriebsratsvorsitzende der KUKA Laboratories GmbH, Augsburg

**Prof. Dr. Uwe Loos**

Stuttgart

Industrieberater

- \_ Dorma Holding GmbH + Co. KGaA, Ennepetal\*
- \_ Bharat Forge LTD, Pune, Indien\*\*
- \_ CDP Bharat Forge GmbH, Ennepetal\*\*
- \_ Kenersys GmbH, Münster\*\*
- \_ Fritz GmbH, Bietigheim-Bissingen\*\*
- \_ Bharat Forge Aluminiumtechnik, Brand-Erbisdorf\*\*

**Dr. Michael Proeller**

Augsburg

Betriebswirt

Geschäftsführender Gesellschafter Erhardt + Leimer GmbH,  
Augsburg

Geschäftsführer Erhardt + Leimer Elektroanlagen GmbH,  
Augsburg

Geschäftsführer Erhardt + Leimer Elektrotechnik Chemnitz  
GmbH

- \_ Erhardt + Leimer Inc., Spartanburg, USA\*\*
- \_ Erhardt + Leimer, India Pvt. Ltd., Indien\*\*
- \_ Erhardt + Leimer, Italia S.r.l., Italien\*\*
- \_ Erhardt + Leimer do Brasil Ltda., Brasilien\*\*
- \_ Erhardt + Leimer Canada Ltd., Kanada\*\*
- \_ Erhardt + Leimer Japan Ltd., Japan\*\*
- \_ Erhardt + Leimer France SARL, Frankreich\*\*

**Fritz Seifert\*\*\***

Schwarzenberg

Vorsitzender des Betriebsrats KUKA Systems GmbH, Augsburg

Geschäftsbereich Werkzeugbau Schwarzenberg

Stellvertretender Konzernbetriebsratsvorsitzender

**Guy Wyser-Pratte**

Bedford, New York / USA

President Wyser-Pratte & Co., Inc.

Director, Electricité et Eaux de Madagascar, S. A.

\* Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten

\*\* Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien  
von Wirtschaftsunternehmen

\*\*\* Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer

## ANTEILSBESITZLISTE DER KUKA AKTIENGESSELLSCHAFT

Stand 31. Dezember 2011

Name und Sitz der Gesellschaften	Währung	Anteil am Kapital in %	Eigenkapital in Tsd. Landeswährung	Jahresüberschuss in Tsd. Landeswährung	Art der Einbeziehung	Segment
<b>Deutschland</b>						
1 KUKA Roboter GmbH, Augsburg*	EUR	100,00	50.614	0 <sup>3)</sup>	k	ROB
2 KUKA Systems GmbH, Augsburg*	EUR	100,00	30.076	0 <sup>3)</sup>	k	SYS
3 KUKA Laboratories GmbH, Augsburg*	EUR	100,00	27.493	0 <sup>3)</sup>	k	ROB
4 HLS Ingenieurbüro GmbH, Augsburg	EUR	100,00	1.170	583	k	SYS
5 KUKA Dienstleistungs-GmbH, Augsburg*	EUR	100,00	2.173	0 <sup>3)</sup>	k	SON
6 Bopp & Reuther Anlagen-Verwaltungsgesellschaft mbH, Augsburg	EUR	100,00	26.743	-587 <sup>3)</sup>	k	SON
7 Freadix FryTec GmbH, Augsburg	EUR	100,00	39	-3 <sup>3)</sup>	nk	SON
8 IWK Unterstützungseinrichtung GmbH, Karlsruhe	EUR	100,00	26	0	nk	SON
9 KUKA Unterstützungskasse GmbH, Augsburg	EUR	100,00	25	0	nk	SYS
10 Schmidt Maschinentechnik GmbH, Niederstotzingen	EUR	100,00	0	6.388	nk	SYS
<b>Sonstiges Europa</b>						
11 HLS Czech s.r.o., Mlada Boleslav / Tschechien	CZK	100,00	7.547	2.108	k	SYS
12 KUKA S-BASE s.r.o., Roznov p.R. / Tschechien	CZK	100,00	-90.567	-82.886	k	SYS
13 KUKA Automatisering + Robots N.V., Houthalen / Belgien	EUR	100,00	1.962	616	k	SYS
14 KUKA Automatisme + Robotique S.A.S., Villebon-sur-Yvette / Frankreich	EUR	100,00	3.808	-242	k	ROB
15 KUKA Automotive N.V., Houthalen / Belgien	EUR	100,00	516	-69	k	SYS
16 KUKA Enco Werkzeugbau spol. s.r.o., Dubnica nad Váhom / Slowakei	EUR	65,00	3.454	446	k	SYS
17 KUKA Finance B.V., Rotterdam / Niederlande	EUR	100,00	904	22	k	SON
18 KUKA Nordic AB, Västra Frölunda / Schweden	SEK	100,00	3.968	-2.546	k	ROB
19 KUKA Roboter CEE GmbH, Linz / Österreich	EUR	100,00	1.291	691	k	ROB
20 KUKA Roboter Italia S.p.A., Rivoli / Italien	EUR	100,00	5.665	1.243	k	ROB
21 KUKA Roboter Schweiz AG, Dietikon / Schweiz	CHF	100,00	1.518	298	k	ROB
22 KUKA Robotics Hungária Ipari Kft., Taksony / Ungarn	EUR	100,00	9.303	3.256	k	ROB
23 KUKA Robotics OOO, Moskau / Russland	RUB	100,00	3.946	-4.498	k	ROB
24 KUKA Robotics UK LTD, London / Großbritannien	GBP	100,00	276	16	k	ROB
25 KUKA Robots IBÉRICA, S.A., Vilanova i la Geltrú / Spanien	EUR	100,00	1.227	-492	k	ROB
26 KUKA Sistemy OOO, Togliatti / Russland	RUB	100,00	11.481	-1.247	k	SYS
27 KUKA Systems France S.A., Montigny / Frankreich	EUR	100,00	-17.725	-2.137	k	SYS
28 KUKA Systems SRL, Sibiu / Rumänien	RON	100,00	-192	-486	k	SYS
29 Metaalwarenfabriek 's-Hertogenbosch B.V., 's-Hertogenbosch / Niederlande	EUR	100,00	-988	-11 <sup>3)4)</sup>	nk	SON
30 Thompson Friction Welding Ltd., Halesowen / Großbritannien	GBP	100,00	5.941	-294	k	SYS

Name und Sitz der Gesellschaften	Währung	Anteil am Kapital in %	Eigenkapital in Tsd. Landeswährung	Jahresüberschuss in Tsd. Landeswährung	Art der Einbeziehung	Segment
<b>Nordamerika</b>						
31 KUKA Systems Corporation North America, Sterling Heights / USA	USD	100,00	106.227	26.163 <sup>2)</sup>	k	SYS
einschließlich						
32 KUKA Assembly and Test Corp. , Saginaw / USA	USD	100,00	-	-	k	SYS
33 KUKA Robotics Corp., Sterling Heights / USA	USD	100,00	-	-	k	ROB
34 KUKA Toledo Production Operations, LLC., Clinton Township, Michigan / USA	USD	100,00	-	-	k	SYS
35 KUKA Systems de Mexico, S. de R.L. de C.V., Mexico City / Mexiko	MXN	100,00	-	-	k	SYS
36 KUKA Recursos, S. de R.L. de C.V., Mexico City / Mexiko	MXN	100,00	-	-	k	SYS
37 KUKA Robotics Canada Ltd., Saint John NB / Kanada	CAD	100,00	48	-425	k	ROB
38 KUKA de Mexico S.de R.L. de C.V., Mexico City / Mexiko	MXN	100,00	37.911	10.622	k	ROB
<b>Sud- und Mittelamerika</b>						
39 KUKA Roboter do Brasil Ltda., São Paulo / Brasilien	BRL	100,00	-140	-320	k	ROB
40 KUKA Systems do Brasil Ltda., São Bernardo do Campo SP / Brasilien	BRL	100,00	-6.277	-9.779	k	SYS
<b>Asien</b>						
41 HLS Autotechnik (India) Pvt. Ltd., Pune / Indien	INR	100,00	6.656	-968	k	SYS
42 Hung Viet International Company Limited, Ho Chi Minh City / Vietnam	VND	75,10	4.000.456	1.549.133	k	SYS
43 KUKA Automation Equipment (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai / China	CNY	100,00	23.776	27.427	k	SYS
44 KUKA Flexible Manufacturing Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai / China	CNY	100,00	-15.767	-38.948	k	SYS
45 KUKA Robot Automation Malaysia Sdn Bhd, Kuala Lumpur / Malaysia	MYR	99,99	6.973	823	k	ROB
46 KUKA Robot Automation Taiwan Co. Ltd., Chung-Li City / Taiwan	TWD	99,90	38.055	7.417	k	ROB
47 KUKA Robotics (China) Co. Ltd., Shanghai / China	CNY	100,00	12.779	3.779	k	ROB
48 KUKA Robotics (India) Pvt. Ltd, Haryana / Indien	INR	100,00	32.904	2.167	k	ROB
49 KUKA Robotics Japan K.K., Tokio / Japan	JPY	100,00	-24.888	-192.153	k	ROB
50 KUKA Robotics Korea Co., Ltd., Kyunggi-Do / Sudkorea	KRW	100,00	1.798.371	563.903	k	ROB
51 KUKA Systems (India) Pvt. Ltd., Pune / Indien	INR	100,00	42.761	-5.626	k	SYS
52 KUKA Systems (Thailand) Co., Ltd., Bangkok / Thailand	THB	100,00	-7.131	-11.125	k	SYS

\* Gesellschaften, die von der Befreiungsregelung des § 264 Abs. 3 HGB bzw. § 264 b HGB Gebrauch gemacht haben

- 1) Nach Ergebnisabführung
- 2) gemäß konsolidierter Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung
- 3) Mantelgesellschaft
- 4) Jahresabschluss 30. Juni 2011

#### Art der Einbeziehung

k vollkonsolidierte Gesellschaften per 31. Dezember 2011  
nk nicht konsolidierte Gesellschaften per 31. Dezember 2011

#### Geschäftsbereich

ROB: ROBOTICS  
SYS: SYSTEMS  
SON: SONSTIGE

## VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

„Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.“

Augsburg, 2. März 2012

KUKA Aktiengesellschaft

Der Vorstand

Dr. Till Reuter

Stephan Schulak

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Wir haben den von der KUKA Aktiengesellschaft, Augsburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Kapitalflussrechnung, Bilanz, Entwicklung des Eigenkapitals und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, 2. März 2012

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Karl Braun  
(Wirtschaftsprüfer)

Rainer Rupprecht  
(Wirtschaftsprüfer)

## GLOSSAR – KAUFMÄNNISCHE BEGRIFFE

### ABS

Asset Backed Securities: Darunter werden verzinsliche Wertpapiere verstanden, deren Rückzahlungsanspruch durch Vermögenswerte (meist Forderungen) besichert wird. Im Rahmen eines ABS-Programms werden Forderungen der KUKA Roboter GmbH angekauft.

### Bestellobligo

Zahlungsverpflichtung aus Einkäufen.

### BRIC-Staaten

Zusammenfassende Bezeichnung der Länder Brasilien, Russland, Indien und China.

### Bruttoergebnis

Als Bruttoergebnis vom Umsatz wird der Saldo aus Umsatz und Umsatzkosten bezeichnet. Als Umsatzkosten gelten dabei alle direkt zur Erzielung der Umsatzerlöse angefallenen Kosten. Weitere Kosten, wie für Forschung und Entwicklung, Marketing oder Verwaltung, gehen in den Wert nicht ein.

### Bruttomarge

Die Bruttomarge ermittelt sich durch Division von Bruttoergebnis und Umsätzen.

### Capital Employed

Das Capital Employed beinhaltet das Working Capital sowie die immateriellen Vermögenswerte und das Sachanlagevermögen. Damit stellt das Capital Employed die Differenz aus betrieblichem Vermögen und nicht verzinslichem Fremdkapital dar.

### Cash Earnings

Die Cash Earnings sind ein Maßstab für den Cash-Zufluss bzw. -Abfluss aus dem operativen Ergebnis. Sie ergeben sich als Saldo aus dem Betriebsergebnis (EBIT), den Zinsen, Steuern, Abschreibungen sowie sonstigen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträgen.

### CGK

Corporate Governance Kodex: Forderungskatalog der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gegenüber deutschen Unternehmen (seit 2002).

### Corporate Governance

Im internationalen Sprachgebrauch übliche Bezeichnung für die verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle.

### Corporate Compliance

Die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und interner Richtlinien zur Vermeidung von Rechtsverstößen sowie zur vorbeugenden Risikominimierung in einem Unternehmen wird als Compliance Management System bezeichnet.

### DAX

Bluechip-Index der Deutschen Börse. Er enthält die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsatz 30 größten deutschen Werte, die im Prime Standard zugelassen sind.

### Derivate

Finanzinstrumente, deren Wert sich im Wesentlichen vom Preis und den Preisschwankungen / -erwartungen eines zugrunde liegenden Basiswerts, z. B. Wechselkurse, ableitet.

### EBIT

Earnings Before Interest and Taxes: Betriebsergebnis vor Finanzergebnis und Steuern.

### EBIT-Marge

Ergebnis vor Zinsen und Steuern im Verhältnis zu den Umsatzerlösen.

### Eigenkapitalquote

Verhältnis von bilanziellem Eigenkapital zur Bilanzsumme.

### Entsprechenserklärung

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG – zur Umsetzung der Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

### Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie wird aus dem Konzernergebnis nach Steuern und der Zahl der im Jahresdurchschnitt im Umlauf befindlichen Aktien ermittelt.

### Exposure

Zur Risikoeinschätzung verwendete Kennzahl. In dieser Kennzahl sind alle Zahlungseingänge in einem 90-Tage-Zeitraum vor dem Stichtag der Anzahlungen, Leistungsfortschrittszahlungen oder Werklohn nach Abnahme der Leistung enthalten. Zusätzlich werden alle Zahlungen des Kunden, die vor 90 Tagen geleistet wurden und noch nicht mit Lieferungen / Leistungen hinterlegt sind, inklusive der Summe der unbezahlten Rechnungen nach Lieferung oder Leistung an den Kunden, den POC-Forderungen und eines eventuellen Bestellobligos in dieser Kennzahl zusammengefasst.

### F&E-Aufwendungen

Aufwendungen in den Forschungs- und Entwicklungsbereichen.

**Free Cashflow**

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zuzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit. Der Free Cashflow verdeutlicht, wie viel finanzielle Mittel das Unternehmen im Geschäftsjahr erwirtschaftet hat.

**Free Float**

Anteil des Aktienkapitals, der sich im Streubesitz befindet.

**General Industry**

Absatzmärkte der allgemeinen Industrie – außerhalb der Automobilindustrie.

**HGB**

Deutsches Handelsgesetzbuch.

**IAS**

International Accounting Standards.

**IFRIC/SIC**

Interpretationen der IAS und IFRS werden vom International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) entwickelt. IFRIC ist der neue Name für das Standing Interpretations Committee (SIC), der von den Treuhändern der IASC-Stiftung im März 2002 angenommen wurde. SIC wurde 1997 geschaffen, um die strenge Anwendung und weltweite Vergleichbarkeit von Abschlüssen, die auf der Grundlage von International Accounting Standards (IAS) erstellt werden, zu verbessern, indem möglicherweise umstrittene Bilanzierungssachverhalte ausgelegt werden.

**IFRS**

International Financial Reporting Standards: international geltende Rechnungslegungsstandards zur Gewährleistung der internationalen Vergleichbarkeit von Konzernabschlüssen und zur Erreichung einer höheren Transparenz.

**Latente Steuern**

Zeitlich begrenzte Differenzen zwischen errechneten Steuern auf nach Handels- und Steuerbilanz ausgewiesenen Ergebnissen mit dem Ziel, den Steueraufwand entsprechend dem handelsrechtlichen Ergebnis auszuweisen.

**MAP**

MitarbeiterAktienProgramm der KUKA Aktiengesellschaft.

**Marktkapitalisierung**

Marktwert eines börsennotierten Unternehmens. Dieser errechnet sich aus dem Kurswert der Aktie multipliziert mit der Anzahl der ausgegebenen Aktien.

**MDAX**

Dieser Aktienindex der Deutschen Börse umfasst die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsatz 50 größten Unternehmen unterhalb des DAX.

**Nettoliiquidität/-verschuldung**

Die Nettoliiquidität/-verschuldung ist eine finanzielle Steuerungsgröße und setzt sich aus flüssigen Mitteln und Wertpapieren abzüglich kurz- und langfristiger Finanzverbindlichkeiten zusammen.

**Percentage-of-Completion-Methode (POC)**

Bilanzierungsmethode der Umsatz- und Gewinnrealisierung nach dem Leistungsfortschritt. Diese Methodik ist auf kundenspezifische Fertigungsaufträge anzuwenden.

**Rating**

Einschätzung der Bonität (Zahlungsfähigkeit) eines Unternehmens, die von unabhängigen Ratingagenturen auf Basis von Unternehmensanalysen erstellt wird. Die einzelnen Ratingagenturen verwenden unterschiedliche Bewertungsstufen.

**ROCE**

Der ROCE (Return on Capital Employed) ist das Verhältnis von Ergebnis vor Zinsen und Steuern zum betrieblich eingesetzten Nettovermögen (Capital Employed). Für die Berechnung des ROCE wird das Capital Employed als Durchschnittswert zugrunde gelegt.

**SDAX**

Dieser Aktienindex der Deutschen Börse umfasst die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsatz 50 kleineren Unternehmen unterhalb des MDAX.

**Volatilität**

Intensität der Kursschwankungen von Aktien und Devisen bzw. der Preisänderungen von Massengütern im Vergleich zur Marktentwicklung.

**Working Capital**

Das Working Capital setzt sich zusammen aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, den sonstigen Forderungen und Vermögenswerten, dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten und dem Saldo der Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, soweit nicht dem Finanzverkehr zuzuordnen, abzüglich der sonstigen Rückstellungen, der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, der sonstigen Verbindlichkeiten mit Ausnahme der anleiheähnlichen Verbindlichkeiten und dem passiven Rechnungsabgrenzungsposten.

**WPHG**

Deutsches Wertpapierhandelsgesetz.

## FINANZKALENDER 2012

<b>9. MAI 2012</b>	<b>ZWISCHENBERICHT ERSTES QUARTAL</b>
<b>6. JUNI 2012</b>	<b>HAUPTVERSAMMLUNG, AUGSBURG</b>
<b>7. AUGUST 2012</b>	<b>ZWISCHENBERICHT ERSTES HALBJAHR</b>
<b>7. NOVEMBER 2012</b>	<b>ZWISCHENBERICHT FÜR DIE ERSTEN NEUN MONATE</b>

Dieser Geschäftsbericht wurde am 28. März 2012 veröffentlicht und ist bei der KUKA AG, Abteilung Public/Investor Relations, in deutscher und englischer Sprache zu beziehen. In Zweifelsfällen ist die deutsche Version maßgeblich.

## KONTAKT UND IMPRESSUM

### KUKA AG

Zugspitzstr. 140  
86165 Augsburg  
Deutschland  
Tel.: +49 821 797-0  
Fax: +49 821 797-5333  
kontakt@kuka.com

### PUBLIC / INVESTOR RELATIONS

Tel.: +49 821 797-5251  
Fax: +49 821 797-5333  
ir@kuka.com

### KONZEPT & GESTALTUNG

Whitepark GmbH & Co., Hamburg

### DRUCK

Zertani GmbH & Co.  
Die Druckerei KG, Bremen

---

### BILDNACHWEIS

#### Auftragsfotografen:

Marek Vogel (Titel, S. 14–25,  
S. 28, S. 30–33, S. 37)  
Armin Brosch (S. 1, S. 4/5)  
Jo Teichmann (U2, S. 10, S. 29)

#### Bildagenturen:

Getty Images (S. 8/9, S. 34/35)  
istockphoto (S. 26/27)

#### Übrige Fotos:

KUKA  
KUKA nao (S. 27)  
momac GmbH & Co. KG (S. 36)  
Coriolis Composites (S. 37)

#### TEXT

candid communications  
(S. 1–29, S. 34–37)

# KENNZAHLEN 5-JAHRESÜBERSICHT

in Mio. €	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Auftragseingänge</b>					
Robotics	434,9	464,4	324,3	486,2	654,4
Systems	937,7	854,9	615,4	716,8	916,6
Konzern	1.343,8	1.279,9	903,3	1.142,3	1.553,0
<b>Umsatzerlöse</b>					
Robotics	412,9	474,4	330,5	435,7	616,3
Systems	900,0	837,5	605,5	695,3	850,7
Konzern	1.286,4	1.266,1	902,1	1.078,6	1.435,6
<b>Auftragsbestand 31.12.</b>	<b>528,8</b>	<b>542,3</b>	<b>543,5</b>	<b>630,5</b>	<b>724,0</b>
<b>EBIT</b>					
Robotics	33,6	42,0	-11,5	20,8	51,0
Systems	37,2	26,8	-28,8	20,0	33,7
Konzern	70,4	52,0	-52,6	24,8	72,6
<b>EBIT in % vom Umsatz</b>					
Robotics	8,1	8,9	-3,5	4,8	8,3
Systems	4,1	3,2	-4,8	2,9	4,0
Konzern	5,5	4,1	-5,8	2,3	5,1
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>117,9</b>	<b>30,6</b>	<b>-75,8</b>	<b>-8,6</b>	<b>29,9</b>
<b>Finanzlage</b>					
Free Cashflow	223,6	-166,9	-22,2	-37,3	6,5
Capital Employed (Jahresdurchschnitt)	169,4	242,3	317,5	312,5	332,9
ROCE (EBIT in % des Capital Employed)	41,6	21,5	-16,6	7,9	21,8
Investitionen	26,4	32,5	27,2	15,4	30,3
Mitarbeiter (31.12.)	5.732	6.171	5.744	5.990	6.589
<b>Vermögenslage</b>					
Bilanzsumme	888,2	865,5	726,2	984,7	1.078,0
Eigenkapital	233,5	213,5	160,8	198,1	252,4
in % der Bilanzsumme	26,3	24,7	22,1	20,1	23,4
Nettoliiquidität	163,6	-53,6	-48,5	-60,3	-32,6
<b>Aktie</b>					
Gewichteter Durchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien (in Mio. Stück)	26,6	25,8	25,7	30,3	33,4
Ergebnis je Aktie (in €)	4,43	1,18	-2,95	-0,28	0,89
Dividende je Aktie (in €)	1,0	-	-	-	-
Marktkapitalisierung (31.12.)	692,0	337,0	350,0	548,0	472,0

