



Hauptversammlung der KUKA Aktiengesellschaft

27. Mai 2016

KUKA Entwicklungs- und Technologie-Zentrum, Augsburg

AUSFÜHRUNGEN VON DR. TILL REUTER,

VORSITZENDER DES VORSTANDS

KUKA AKTIENGESELLSCHAFT

Es gilt das gesprochene Wort.



Sehr geehrte Aktionärinnen, Aktionäre und Aktionärsvertreter,
Sehr geehrte Vertreter der Stadt und des Landkreises Augsburg,
Sehr geehrte Medienvertreter, Gäste und Freunde unseres Unternehmens,
Sehr geehrte Aufsichtsräte,
Liebe KUKAner,

Was ist Innovationskraft? Wie entsteht sie und vor allem, wie steigert man sie? Diese Frage beschäftigt viele Unternehmen, nicht nur hier in Deutschland, sondern überall auf der Welt. Denn die Innovationskraft eines Unternehmens steht für dessen Zukunftsfähigkeit und seine Positionierung im Wettbewerb.

In diesem Sinne: Herzlich Willkommen hier im Entwicklungs- und Technologiezentrum der KUKA – dem Ort, an dem jeden Tages etwas Neues, Vielversprechendes und Interessantes entsteht

In den vergangenen Jahren wurden wir oft gefragt, ob wir unsere Aktionärsversammlung nicht einmal an unserem Standort abhalten können. Doch bisher war dies sehr schwierig. Für rund 600 Aktionäre und Aktionärsvertreter hatten wir bislang keinen Platz. Heute ist das anders. Heute sind wir das erste Mal in der KUKA Geschichte auf eigenem Grund und Boden Gastgeber dieser Veranstaltung. Und ich freue mich sehr darüber. Denn so können wir Ihnen das, was KUKA ausmacht, nicht nur in Bildern erzählen, sondern vielleicht auch ein wenig erlebbar machen.

Insgesamt arbeiten hier am Standort in Lechhausen ca. 3.500 Mitarbeiter. Davon finden rund 800 in diesem Gebäude Platz, das nach modernen Standards innerhalb von nur knapp zwei Jahren entstanden ist – im Zeitplan und im Budget.

Das Gebäude ist das Wahrzeichen für KUKAs Entwicklung. Es ist Ausdruck unserer rasanten Wachstumsgeschichte, aber auch ein solides Fundament. Gleichzeitig signalisiert es den Startpunkt unserer digitalen Transformation, den wir gerade vollziehen. KUKA hatte im April einen eindrucksvollen Auftritt auf der Hannover Messe. Vielleicht haben das einige von Ihnen mitverfolgt. Nachdem Bundeskanzlerin Angela Merkel im vergangenen Jahr hier in Augsburg bereits den LBR iiwa kennengelernt hat, stellte sie unseren sensitiven Roboter nun persönlich dem Präsidenten der Vereinigten Staaten, Barack Obama, vor. Unsere Roboter, unsere Industrie-4.0-Lösungen und unsere Mitarbeiter waren mehr denn je im Rampenlicht.



Als inzwischen bekanntes und sehr erfolgreiches deutsches Unternehmen sind wir aber nicht nur für die Messebesucher interessant, sondern auch für große und kleine Aktionäre – aus Augsburg, Deutschland und in der ganzen Welt.

Sie haben es aus der Presse entnommen: Der chinesische Haushaltsgerätehersteller Midea hat angekündigt, KUKA ein Übernahmeangebot zu unterbreiten. Midea beabsichtigt, allen Aktionären der KUKA 115 € pro Aktie zu bieten. Bis das tatsächliche Angebot vorliegt, wird es noch einige Wochen dauern. In jedem Falle sind wir als Vorstand verpflichtet, einen solchen Vorschlag ergebnisoffen zu prüfen.

Dabei gelten für uns folgende Kriterien: Zuallererst müssen wir abwägen, ob es im Interesse der Gesellschaft, der Aktionäre, der Kunden und Mitarbeiter von KUKA ist. Hier gilt es zu prüfen, ob es uns hilft, unsere strategischen Ziele womöglich besser oder schneller zu erreichen. Grundsätzlich kann ich heute sagen: Dass das Angebot wird so wie es angekündigt wurde, unsere Strategie unterstützen. In den kommenden Wochen werden wir die damit verbundenen Fragen im Detail prüfen.

Unsere Strategie sieht vor, dass wir unseren Umsatz bis zum Jahr 2020 auf 4 bis 4,5 Mrd. Euro etwa steigern wollen. Zwei wichtige Treiber dafür sind der chinesische Markt und Industrie 4.0.

China ist schon heute der größte Robotermarkt weltweit. Dort wird sich nach unserer Überzeugung auch die Zukunft der Robotik in den kommenden fünf bis zehn Jahren entscheiden: Die Roboterdichte in China beträgt heute in der Automobilproduktion etwa ein Drittel von der in Deutschland und nur etwa ein Zehntel in anderen produzierenden Branchen. Nach Branchenverbandsschätzungen wird sich der jährliche Roboterabsatz in China in den nächsten drei Jahren verdoppeln. Heute erzielen wir in China bereits einen Umsatz von mehr als 400 Mio. Euro. In unserer Strategie haben wir uns das Ziel gesetzt, im Jahr 2020 einen Wert von einer Milliarde Euro Umsatz dort zu erreichen. Ein Partner, der diese Strategie unterstützt und uns noch besseren Marktzugang verschafft, könnte für KUKA ein erheblicher Wachstumstreiber sein.

Wie zuletzt bei der Hannover Messe präsentiert, haben wir eine hervorragende Ausgangsposition in der Industrie 4.0. Hier wird es aber in den kommenden Jahren erheblichen Investitionsbedarf in die Softwareentwicklung geben. Der Wettbewerb insbesondere durch die großen Internetkonzerne aus den USA ist groß. Wenn Midea unser Wachstum hier unterstützt, könnte das eine Chance für KUKA sein.



Ein weiteres Kriterium wird die Frage sein, ob das Angebot auch im wirtschaftlichen Interesse unserer Aktionäre ist. Die Prämie beträgt 36,2 Prozent auf den KUKA-Schlusskurs in XETRA vom 17. Mai 2016. Damit liegt das in Aussicht gestellte Angebot deutlich über dem Analystenkonsens vom Tag der Veröffentlichung. Dieser lag laut Bloomberg bei rund 77,50 Euro.

Mir ist besonders wichtig, hier nochmals eines hervorzuheben: Unabhängig von der Konstellation unter unseren Großaktionären ist es unser festes Ziel, dass die hiesige Produktion sowie die Forschung & Entwicklung an unserem künftigen Wachstum partizipieren. Der Standort Deutschland mit der starken Basis in Augsburg sowie die Kompetenz unserer Ingenieure haben uns groß und erfolgreich gemacht. Wir stehen wie kaum jemand anders für Industrie 4.0 made in Germany. Das muss auch so bleiben.

Midea hat mit der Ankündigung am vorletzten Mittwoch auch eine Anlage mit Zusagen übermittelt - als Basis für die kommenden Verhandlungen. Das haben wir als positives Signal gewertet. Offenbar ist Midea daran gelegen, sich zu wichtigen Themen mit uns zu einigen und Aussagen langfristig vertraglich abzusichern. Konkret wurden folgende Punkte eingebracht:

- Midea wird KUKA bei seinem Wachstum unterstützen. Und zwar nicht nur durch die Weiterentwicklung des China-Geschäfts, sondern auch finanziell. Insbesondere bei der Entwicklung von Industrie-4.0-Lösungen.
- Die bestehende Strategie soll mit dem bewährten Management weiter umgesetzt werden.
- Midea sichert insbesondere den Erhalt des Hauptsitzes der Gesellschaft in Augsburg zu und bekennt sich zur derzeitigen Belegschaft in Deutschland und an den ausländischen Standorten.
- KUKA soll als unabhängiges Unternehmen erhalten und gestärkt werden. Auch die Marke „KUKA“ soll weitergeführt und gestärkt werden.
- Alle Kundendaten von KUKA sollen bei KUKA verbleiben und vor dem Zugriff aller Anteilseigner geschützt sein.
- Midea hat zugesichert, KUKAs geistiges Eigentum und alle Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten zu achten.

Dies sind zunächst einmal einseitige Aussagen. Damit sie wirklich wasserdicht sind, müsste man sie in langfristig bindende Verträge überführen. Ob und in welcher Form das möglich ist, werden wir in den kommenden Wochen ausloten. Dann werden wir auch das Gespräch mit Midea suchen. Wichtig ist: Wir gehen das Thema ergebnisoffen an. Wir stehen nur für einen Weg zur Verfügung, wenn dieser



im Gesamtinteresse des Unternehmens ist, also auch im Interesse der Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter.

Bitte haben Sie Verständnis, dass ich zum jetzigen Zeitpunkt keine weiteren Ausführungen zum angekündigten Angebot machen kann. Wir werden nach Vorlage des Angebots als Vorstand eine begründete Stellungnahme abgeben. Darin werden wir die Ergebnisse unserer Prüfung mitteilen. Der Aufsichtsrat wird ebenfalls eine Stellungnahme abgeben.

Und nun, meine Damen und Herren, lassen Sie mich in den Bericht über das Geschäftsjahr 2015 einsteigen – ein erneutes Rekordjahr für KUKA.

Der **Auftragseingang** erreichte einen Wert von 2,8 Mrd. €, bei einem Wachstum von rund 27%. Bereinigt um die Konsolidierung von Swisslog entspricht das einer Steigerung von 3%. Damit haben wir einen neuen Rekordwert auf Jahresbasis erzielt.

Der **Umsatz** verbesserte sich sogar um 42% auf rund 3 Mrd. €. Ohne die konsolidierte Swisslog haben wir hier ein beachtenswertes Wachstum von 12% zum Vorjahr erzielt. Davon entfielen rund 425 Mio. € auf China und rund 1 Mrd. auf Nordamerika.

Somit haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr auch beim Umsatz einen neuen Spitzenwert erreicht. Der Treiber für diese Dynamik liegt in der guten Entwicklung der Auftragseingänge in den vergangenen beiden Jahren. Der Umsatz profitierte sowohl von der guten Entwicklung in der General Industry, also dem Nicht-Automobil-Segment, als auch im Bereich Automotive.

Der **Mitarbeiterstamm** zum Jahresende 2015 stieg von 12.100 Ende 2014 um rund 1,6% auf 12.300. Bitte berücksichtigen Sie hierbei, dass die Mitarbeiter von Swisslog bereits zum Jahresende 2014 konsolidiert wurden. Rund 840 Mitarbeiter haben uns zur Jahresmitte 2015 mit dem Verkauf der HLS Gruppe und dem Werkzeugbau verlassen. Dementsprechend gab es 2015 einen Nettoaufbau des Mitarbeiterstammes von rund 1.060 Mitarbeitern. Dies war zu 58% durch Robotics getrieben und hier vornehmlich auf die Bereiche General Industry und Service. Bei Systems wuchs die Belegschaft unter anderem in den Segmenten Anlagenbau und Aerospace. In China stieg unsere Mitarbeiterzahl fast im gleichen Maße wie der Umsatz, also um rund 50%, auf 1.100.

Besonders hervorheben möchte ich, dass unser Wachstum nicht zu Lasten der Profitabilität ging. Die **EBIT-Marge** erreichte vor Kaufpreisallokation mit 6,6% nahezu das Vorjahresniveau von 6,8%. Ohne



die konsolidierte Swisslog hätte der Wert bei 7,7% gelegen, da Robotics und Systems neue Spitzenwerte erreichten.

Bei Robotics und Systems profitieren wir vom Umsatzwachstum, vor allem auch in der General Industry. Des Weiteren haben sich die Anstrengungen im Effizienzprogramm „Operational Excellence“ bezahlt gemacht.

Bei **Swisslog** sehen wir im zweiten Halbjahr 2015 eine Verbesserung der operativen Marge. Die ist vornehmlich auf das erfolgreiche Integrationsprogramm zurückzuführen.

Durch den Rückenwind der operativen Performance ist es uns auch gelungen, das Nachsteuerergebnis auf 86 Mio. € bzw. 2,39 € pro Aktie zu steigern.

Der **Free Cashflow** hat sich im Jahr 2015 deutlich verbessert. Er drehte sich von -172 Mio. € 2014 im Vorjahr ins Positive und erreichte +96 Mio. €. Der negative Cashflow 2014 war vor allem auf Auszahlungen für Akquisitionen zurückzuführen. Unterstützt wurde die Verbesserung des Free Cashflows unter anderem durch unser erfolgreiches Working-Capital-Management.

Die Guidance für Umsatz und EBIT-Marge haben wir 2015 voll erfüllt. KUKA hat wieder Wort gehalten.

Die Steigerung der Eigenkapitalquote auf über 30% war eines unserer wichtigsten finanzwirtschaftlichen Ziele. Dies hatten wir uns nach der Finanzkrise 2009 gesetzt. Zum Jahresende 2015 haben wir auch dieses wichtige Ziel erreicht und eine Eigenkapitalquote von 30,8% erzielt.

Durch die Ablösung unserer Wandelanleihe konnten wir die Eigenkapitalbasis weiter steigern. Um Ihnen eine Indikation zu geben: Wäre die Wandelanleihe bereits zum Jahresende 2015 abgelöst worden, hätte die Eigenkapitalquote bei 32,6% gelegen. Wir haben 2015 aber auch eine bessere Grundlage dafür geschaffen, unsere Finanzierung langfristig und möglichst kostengünstig aufzustellen.

Im zweiten Halbjahr haben wir ein Schuldscheindarlehen über 250 Mio. € und einer durchschnittlichen Laufzeit von sechs Jahren platziert. Die durchschnittliche Zinsbelastung liegt bei 1,3% pro Jahr – ein Wert, den uns vor ein paar Jahren niemand zugetraut hätte.

Meine Damen und Herren, bevor ich in die operativen Highlights aus dem vergangenen Jahr einsteige, werde ich Ihnen über das erste Quartal berichten und Ihnen einen Ausblick geben:



Im ersten Quartal 2016 haben wir einen Auftragseingang in Höhe von 747 Mio. € erzielt. Das war nicht nur eine Steigerung, sondern auch ein neuer Quartalsrekord gegenüber dem Vorjahr.

Diese positive Entwicklung beim Auftragseingang wurde insbesondere von Swisslog getragen. Diese Tatsache zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg mit unserer Strategie sind, die Produktions- und Logistik-Automation miteinander zu verbinden. Unser Quartalsumsatz ist im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 720 Mio. € auf 629 Mio. € gesunken. Hauptgrund für den Rückgang ist, dass größere Aufträge in diesem Jahr tendenziell eher in späteren Quartalen von den Kunden abgerufen und umgesetzt werden. Der Rückgang ist nicht branchenspezifisch.

Die EBIT-Marge vor Kaufpreisallokation lag im ersten Quartal bei 5,4%, nach 6,3% im Vorjahr. Wie bereits auf der Bilanzpressekonferenz verkündet, planen wir 2016 bis zu 20 Mio. € mehr zu investieren: in neue Produkte, die smart Factory und in Lösungen für Industrie 4.0. Im abgelaufenen Quartal haben wir bereits knapp 9 Mio. € mehr in den Bereich Forschung und Entwicklung gesteckt.

Ohne die zusätzlichen Investitionen im ersten Quartal hätte die vergleichbare EBIT-Marge vor Kaufpreisallokation deutlich über 6% gelegen. Das Ergebnis nach Steuern lag im ersten Quartal 2016 bei 20,9 Mio. €, nach 15,3 Mio. € im Vorjahr.

Insgesamt ist der Ausblick für das Geschäftsjahr 2016 gut. Mit einem hohen Auftragsbestand von über 1,7 Mrd. € haben wir gute Aussichten. Wir erwarten in den Folgequartalen eine deutliche Steigerung bei den Abrufen und der Umsetzung von Aufträgen. Entsprechend erwarten wir dann auch weiter steigende Umsätze.

Was die regionale Aufteilung betrifft, so gehen wir für den KUKA Konzern in Europa von einer stabilen Entwicklung aus. In den USA bzw. Asien erwarten wir weiteres Wachstum, wobei sich Asien, insbesondere China stärker entwickeln sollte.

Unsere Erwartungen für die EBIT-Marge bei KUKA Robotics liegen bei mindestens 10%. Hier werden sich steigende Ausgaben für Forschung-und Entwicklung, General Industry und China auswirken. Andererseits sollte Robotics von einem Umsatzwachstum und einem höheren Umsatzanteil aus der General Industry profitieren.

Für KUKA Systems rechnen wir mit einer EBIT-Marge von mindestens 6%. Dies begründen wir damit, dass wir auch in diesem Jahr unsere IT-Prozesse und unser globales IT-Backbone weiter stärken



werden. Dies sollte sich positiv auf die Profitabilität von Systems in den kommenden Jahren auswirken.

Auch Swisslog sollte 2016 generell wachsen. Dabei gehen wir davon aus, dass die Entwicklung im zweiten Halbjahr dynamischer als im ersten Halbjahr verlaufen wird, bedingt durch die Markteinführung neuer Produkte und das Timing bei der Vergabe von größeren Aufträgen in diesem Jahr. Wir erwarten, dass Swisslog vor Kaufpreisallokation eine EBIT-Marge von rund 3% erreichen wird.

Für 2016 erwarten wir insgesamt auf Konzernebene einen Umsatz von über 3 Mrd. €. Unter dieser Prämisse sollte dann eine EBIT-Marge von über 5,5% vor Kaufpreisallokation möglich sein. Wir sind sehr zuversichtlich, diese operativen Ergebnisse zu erreichen.

Im operativen Bereich möchte ich Ihnen von zwei Schwerpunkten berichten:

- Erstens, dem Ausbau unserer **globalen Spitzenposition im Bereich Industrie 4.0**
- Und Zweitens, **der Expansion und den Investitionen** in der General Industry, also den Nicht-Automobil-Segmenten.

Schon Anfang 2015 hat der Besuch von Angela Merkel hier in Augsburg und unser Messe-Auftritt Impulse im Bereich Industrie 4.0 gesetzt. Wir haben deutlich Fahrt aufgenommen. Seitdem haben wir unser globales Industrie-4.0-Team weiter verstärkt und arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, um die Digitalisierung der Produktionsprozesse zu gestalten.

Wir haben etwa ein zehnköpfiges Entwicklungsteam in Austin, Texas, aufgebaut. Denn in den USA entstehen aktuell viele Innovationen im Bereich des Internets der Dinge, Cloud-Computing und Webkompetenz. Hier in Europa verfügen wir bereits über ein breites Wissensspektrum und Erfahrungen aus dem Bereich der industriellen Produktion in verschiedenen Branchen.

Was ist die Aufgabe unseres Entwicklerteams in den USA? Sie verknüpfen operative Technologien, wie Roboter und Logistikmaschinen mit Cloud, Web, mobilen Plattformen und anderen modernen IT-Technologien. Gemeinsam mit den Augsburger Kollegen, unseren Kunden und Partnern entstehen so neue Lösungen und Geschäftsmodelle. Außerdem haben wir ein Team für Softwareentwicklung in Ungarn. In China werden Applikationsanpassungen für den asiatischen Markt entwickelt.



Aber wir haben auch unser Produktportfolio in der Kleinrobotik um ein weiteres Modell ergänzt: dem KR 3 AGILUS. Er überzeugt mit Geschwindigkeit und Präzision – dabei ist er aber noch kompakter und stellt somit eine ideale Lösung für kleine Zellenkonzepte dar, wie sie etwa im Segment Elektronik (z.B. Smartphone-Produktion) gefordert werden.

Die **Hannover Messe** war in diesem Jahr ein ganz besonderes Ereignis für uns. Bei der Planung des Konzepts ging es uns darum, das Thema „Fabrik der Zukunft“ in reale Bilder umzusetzen. Denn für viele unserer Kunden ist dies noch sehr abstrakt. Die Messebesucher bekamen einen Kaffee vom Roboter zubereitet. Das wäre an sich schon eine tolle Messeapplikation. Aber bei uns ging es um mehr. Die Tasse war mit einem Barcode versehen. Die beiden Roboter waren untereinander vernetzt. Die Bestellung erfolgte über das Smartphone. Die Besucher konnten sich ihren Kaffee also beliebig bestellen und den Produktionsvorgang am Smartphone nachverfolgen. Die Botschaft dahinter: Maschinen können untereinander kommunizieren und an einem intelligenten Bauteil, in diesem Falle eine Kaffeetasse, ablesen, welche Bearbeitungsschritte notwendig sind.

Auch der KMR iiwa war Teil eines unserer Exponate auf der Hannover Messe. KMR steht für „KUKA Mobile Robotik“ und ist ein hochflexibler Produktionsassistent, den wir auch in unserer eigenen Produktion einsetzen. Er zeigte den Messebesuchern in Hannover in unserer „Smart Factory“ ein Musterbeispiel für einen modernen Produktionsprozess. Sie konnten sich an unserem Messestand eine individuelle Schutzhülle für ihr Smartphone produzieren lassen. Die Bestellung erfolgte bedienerfreundlich über ein Tablet, das die Informationen an den Swisslog Software Warehouse Manager WM 6 weitergab. So startete die vernetzte Produktion der Schutzhülle direkt auf dem Messestand. Eingebunden in den Prozess: Neben zwei KMR iiwa, der Cyclon Carrier von Swisslog und KR AGILUS, sowie eine Maschine, die die Hülle bedruckte.

Meine Damen und Herren, das Feedback zu unserem Stand und zu unseren Mitarbeitern war überwältigend. Ich habe Ihnen ein paar Eindrücke von der Messe mitgebracht.

Der zweite operative Schwerpunkt des Jahres war die **Expansion und Investition in der General Industry**.

Wir sind im abgelaufenen Geschäftsjahr in der General Industry stark gewachsen. Das liegt unter anderem an der guten Integration von Swisslog. Wie gerade beschrieben, haben wir auf der Hannover Messe gezeigt, dass wir unsere Kompetenzen kombinieren. Damit konnten wir bereits erste gemeinsame Großaufträge gewinnen. Wie zum Beispiel ein Auftrag von Almarei, einem saudischen Lebensmittelkonzern. Er wird seine Distributionslogistik mit Swisslog automatisieren. Das Auftragsvolumen beträgt rund 43 Millionen Euro.



In den vergangenen Jahren konnten wir den Umsatzanteil in den wachstumsstarken Märkten für Automatisierung außerhalb Europas deutlich steigern.

Wir haben es erstmals geschafft, rund 50% unserer Umsatzerlöse außerhalb Europas zu erzielen.

In China war die Nachfrage nach roboterbasierter Automation im abgelaufenen Geschäftsjahr überdurchschnittlich hoch. Mit einem Umsatzwachstum um rund 40% auf nunmehr deutlich über 400 Mio. € war China einer der Wachstumstreiber für uns. Auch in Zukunft wollen wir weiter in das Land investieren, um der hohen Nachfrage gerecht zu werden. Wir haben bereits begonnen, unser erstes Werk in Shanghai umzubauen, um noch flexibler reagieren und den Output steigern zu können. Shanghai wird ab Juli unser Hauptstandort für Asien werden, an dem wir im kommenden Jahr einige Synergien bündeln werden.

In Nordamerika profitiert KUKA einerseits von der Ausweitung von Produktionskapazität, aber auch von der Modernisierungswelle bestehender Automobilwerke. Automation ist hier Teil der Lösung, um steigende Löhne in den USA abfedern zu können. Andererseits kommt uns die Rückverlagerung von Produktionsstätten aus den sogenannten Billiglohnländern in die USA zugute. Im abgelaufenen Geschäftsjahr kamen rund 50% des KUKA-Umsatzwachstums aus der Region Nordamerika. Aktuell sehen wir, dass die gute Entwicklung in Nordamerika weiter anhält.

Meine Damen und Herren,

manche Erfolge lassen sich nicht in Zahlen messen, sind aber dennoch von unschätzbarem Wert. So haben der Einsatz, die Kompetenz und die Leistung unserer Mitarbeiter uns 2015 wieder einige Auszeichnungen eingebracht.

Wir erhielten den euRobotics Technology Transfer Award für unsere Autonomen Navigationslösungen, einen anerkannten Preis, den das euRobotics Forum jährlich für die Übertragung von Innovationen in die Industrie verleiht. LBR iiwa wurde mit dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft und mit dem Daimler Supplier Award ausgezeichnet.

Für den KR AGILUS, unseren Kleinroboter, erhielt KUKA gleich fünf Designpreise. Besonders wichtig ist für uns natürlich die Anerkennung unserer Kunden. Und so freuen wir uns auch ganz besonders mit unseren Kollegen bei KUKA Systems USA über den FORD Supplier Excellence Award. Rund 500 KUKAner nahmen am Augsburger Firmenlauf teil. Bei strömendem Regen, waren wir eine der teilnehmerstärksten Firmen dort. Ich könnte so noch weiter fortfahren. Denn unsere Mitarbeiter haben



in einer Vielzahl von Disziplinen Auszeichnungen erhalten. Produktdesign, Innovation, Kommunikation und so weiter. Diese Auszeichnungen zeigen: unsere Mitarbeiter sind etwas Besonderes. Sie machen KUKA aus. Und dafür möchte ich mich und im Namen meines Vorstandskollegen Peter Mohnen aufrichtig bei Ihnen bedanken!

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Der tolle Mitarbeitereinsatz hat auch maßgeblich dazu beigetragen, dass wir am Kapitalmarkt erfolgreich sind. Wie eingangs erwähnt, sehen wir das vergangene Woche angekündigte Übernahmeangebot von Midea auch als Signal für die gute Arbeit der KUKA.

Wir schlagen im Rahmen der Hauptversammlung eine Dividende von 50 Cent pro Aktie für das Geschäftsjahr 2015 vor. An dieser Stelle möchte ich betonen, dass Dividendenzahlungen für uns wichtig sind, wir aber gleichzeitig unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken wollen und Investitionen dafür essentiell sind. Wir verfolgen dabei zwei Stoßrichtungen: Wir werden verstärkt in unsere Forschung und Entwicklung und außerdem in den Ausbau unserer globalen Marktposition investieren.

Sehr geehrter Damen und Herren, ich hatte es zuvor gesagt:

KUKA hat sich Ziele für das Jahr 2020 gesetzt. Wir wollen unseren Umsatz auf etwa 4 bis 4,5 Mrd. Euro und unsere Ebit-Marge auf über 7,5 Prozent steigern. Dabei setzen wir auf verschiedene Treiber:

Der wichtigste globale Treiber für uns ist aber **Industrie 4.0**. Das Internet der Dinge bietet große Chancen für KUKA weltweit, die ich Ihnen im Folgenden erläutern werde.

Industrie 4.0 ist für uns DAS zentrale Thema. Dabei nehmen wir neue Impulse, auch von außen auf und treiben Innovation auf ganz unterschiedlichen Wegen voran. Gemeinsam mit unseren Kunden werden wir neue Geschäftsmodelle entwickeln, die diesen Kunden den richtigen Platz in der Fabrik der Zukunft einräumen und sie effizienter werden lassen.

Die Digitalisierung wird uns dabei helfen, auf gesellschaftliche Veränderungen, wie demografischer und technologischer Wandel oder Individualisierung zu reagieren.



Unsere Roboter haben sich in den vergangenen Jahren von reinen Produkten zu sensitiven und mobilen Produktionsassistenten entwickelt, die in der Lage sind, mit dem Menschen Hand in Hand zu arbeiten. Mit der Digitalisierung werden Roboter, aber auch andere industrielle Maschinen, intelligent. Das heißt als intelligente Maschinen dienen sie als Schnittstelle zwischen Produktion und der IT.

- Sie können beispielsweise innerhalb der sehr komplexen Systemlandschaft eine eigene Identität haben. Sie können sich miteinander verbinden, kommunizieren, Informationen und Daten sammeln und austauschen.
- Sie werden in der Lage sein, bestimmte Aufgaben selbständig zu erfüllen und autonom auf Einflüsse zu reagieren, indem sie Rückschlüsse aus verschiedenen Datenzusammenhängen ziehen.
- Solche Maschinen können durch die Verbindung mit dem Internet neue Informationen für sich verwenden und in den Produktionskreislauf einspeisen.

Die europäische Industrie verfügt außerdem über eine technologische Kompetenz und Erfahrung, die über viele Jahre gewachsen ist. Wir nennen diese Kompetenzen Domain-Know-how. Durch das Zusammenspiel von Industrie, Robotik und IT gewinnen wir in Zukunft ein Höchstmaß an Flexibilität und Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Meine Damen und Herren,

es wird in Deutschland viel darüber diskutiert, wie deutsche Unternehmen ihre Innovationskraft steigern können. Wir sind überzeugt davon, dass dies nur gelingt, wenn man seine eigenen Stärken und Kernkompetenzen gut kennt und es versteht, diese Stärken auszubauen. Für das, was man selbst nicht liefern kann oder will muss man sich die richtigen Partner suchen. Partner, die einen dort ergänzen, wo nicht die eigene Kernkompetenz liegt.

Und so haben wir uns im vergangenen Jahr die richtigen Partner für verschiedene Disziplinen gesucht, die geeignet und bereit sind, mit uns den Wandel hin zur „digitalen Fabrik“ zu vollziehen.

- Mit **Infosys** haben wir uns darauf verständigt, gemeinsam die Firma **connyun** zu gründen. KUKA hält an diesem Unternehmen 85 Prozent, Infosys 15 Prozent. Ziel dieser Zusammenarbeit wird die Entwicklung einer Softwareplattform sein, der unsere Kunden vertrauen können und über die wir ihnen jede Menge Mehrwert für ihre Produktion bieten



können. Auf der Basis dieser Plattform wollen wir für unsere Kunden ein Eco-System entwickeln.

Weitere Partnerschaften haben wir mit diesen Firmen geschlossen:

- **Nebbiolo** ist eine Firma, die sich mit Fog Computing beschäftigt und im Silicon Valley angesiedelt ist.
- **Roboception** ist ein Startup aus München, das Lösungen für Navigation, Echtzeit-Wahrnehmung und Manipulation von Robotersystemen entwickelt. Derzeit entwickelt Roboception für KUKA hochspezialisierte Softwarelösungen für die 3D-Wahrnehmung unserer Industrieroboter.
- KUKA ist außerdem an dem Technologieunternehmen **KBee** aus München beteiligt. So wollen wir die Entwicklung und Vermarktungsstrategie von FRANKA EMIKA unterstützen. Das ist ein Roboter, der schwerpunktmäßig für die Elektronik-Branche entwickelt wurde. Der Roboter FRANKA EMIKMA hatte seine Premiere auf der Hannover Messe.
- Mit **Huawei** haben wir uns darauf verständigt, 5G Technologien zu nutzen, um Maschinen an die IT Infrastruktur anzubinden.
- Durch eine Kooperation mit **Salesforce** kann KUKA außerdem die eigene Wertschöpfungskette und alle Berührungspunkte mit seinen Kunden, Partnern und Mitarbeitern in den Bereichen Vertrieb, Service und Marketing weiter verbessern und digitalisieren. Der Hauptfokus wird dabei auf einer veränderten Kommunikationskultur innerhalb unseres Unternehmens, sowie mit Partnern und Kunden liegen.

All diese Partnerschaften bedeuteten Bausteine, die uns neuen Geschäftsmodellen näherbringen. Unsere Kunden werden davon profitieren, indem wir ihrer Produktion mehr Flexibilität, Vielseitigkeit und Verfügbarkeit verleihen. Diese Entwicklung vollzieht sich nach unserer Auffassung in vier Schritten:

- Erstens: Zunächst können wir Produktionen unserer Kunden verbessern, indem wir Prozesse analysieren. Das Auswerten von Auffälligkeiten in der Produktion kann wiederum dazu genutzt werden, Prozesse zu verbessern.
- Zweitens: Ein neues Geschäftsmodell könnte beispielsweise darin bestehen, dass Kunden bei uns künftig den Prozess, beispielsweise die Schweißnaht, anstatt der Automatisierungskomponente kaufen.



- Der dritte Schritt der Digitalisierung ist, wie oben beschrieben, die Anbindung unserer Kunden an eine Plattform, der sie vertrauen können. Dies ermöglicht, Daten zu sammeln, auszuwerten und durch die Rückschlüsse, die daraus gezogen werden, die eigene Produktion zu verbessern.
-
- Der vierte Schritt schließlich ist die Anbindung anderer Service-Anbieter an unsere Plattform. Das wiederum erhöht den Nutzen für unsere Kunden, weil sie auf zusätzliche Dienstleistungen zugreifen können. So entsteht ein „Ecosystem“, mit vielen Applikationen rund um Produktivität, Vielseitigkeit, Qualitätssteigerung, Logistik und Verfügbarkeit. Sie alle kennen dieses Konzept mehr oder weniger. Denn das „Ecosystem“ von dem ich spreche, gleicht dem Appstore auf Ihrem Smartphone.

Sie sehen: Wir gehen bei Innovationen neue Wege: Wir haben Industrie 4.0 als DAS Thema der Zukunft erkannt, treiben Innovationen in diesem Bereich voran und haben Partnerschaften geschlossen. Und wir leben Innovation auch durch unsere Haltung. Denn Innovationen sind nur möglich, wenn man den Mut hat, neue Wege zu beschreiten und wenn man neuen Impulsen gegenüber offen ist. Dafür braucht man die richtigen Mitarbeiter. Ich bin mehr denn je davon überzeugt, dass wir diese an Bord haben.

In diesem Sinne bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit.