

## RISIKO- UND CHANCENBERICHT

### GRUNDSÄTZE

Der KUKA Konzern ist als international operierendes Unternehmen einer Vielzahl von möglichen Risiken ausgesetzt. Ziel des unternehmerischen Handelns ist es, die Risiken zu minimieren und die potenziellen Chancen zu nutzen, um so den Unternehmenswert systematisch und kontinuierlich zu steigern und die gesteckten Ziele zu erreichen.

### RISIKOMANAGEMENT

KUKA erfasst kontinuierlich und systematisch externe und interne Risiken für alle Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften und bewertet sie konzernweit einheitlich nach ihrer potenziellen Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit. Eine Präzisierung erfolgt durch die Unterscheidung in Worst-, Medium- und Best-Case-Szenarien sowie der entsprechenden Berücksichtigung von Rückstellungen in den Bilanzen. Vor der quartalsweisen Berichterstattung werden die Meldungen in einem Steuerungskreis von den Zuständigen plausibilisiert und weitere Handlungsalternativen definiert. Der anschließend erstellte Risikoatlas beinhaltet unter anderem die Top 10 Risiken sowie eine Übersicht zur Risikogesamtsituation. Dieser Risikoatlas ist fester Bestandteil der Vorstands-, Aufsichtsrats- und Prüfungsausschusssitzungen.

Die direkte Verantwortung für Früherkennung, Steuerung und Kommunikation der Risiken liegt beim Management der Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften. Risikokoordinatoren in den zentralen und dezentralen Unternehmenseinheiten sorgen für eine einheitliche Berichterstattung mit definierten Meldewegen und mit an die Gesellschaftsgröße angepassten Meldegrenzen. Es besteht jederzeit die interne Ad-hoc-Meldepflicht für Risiken, wenn bestimmte Meldegrenzen überschritten werden. Das Risikomanagementsystem wird in der KUKA Aktiengesellschaft über

VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS:  
Dr. Rolf Bartke

VORSTAND:  
Dipl.-Ing. Gerhard Wiedemann  
(Vorsitzender)  
Dr. Jürgen Koch  
Dipl.-Math. Bernd Liepert

SITZ: Augsburg  
Amtsgericht Augsburg, HRB 22709

eine Stabsstelle koordiniert und ist integraler Bestandteil des gesamten Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesses.

Das Risikomanagementsystem des Konzerns ermöglicht es der Unternehmensleitung, wesentliche Risiken frühzeitig zu erkennen, Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten und deren Umsetzung zu überwachen. Regelmäßige Prüfungen des Risikomanagementprozesses durch die interne Revision gewährleisten dessen Effizienz und Weiterentwicklung. Daneben prüft der Abschlussprüfer die in das Risikomanagementsystem integrierte Risikofrüherkennung auf ihre Eignung, um Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, frühzeitig zu erkennen.

## CHANCENMANAGEMENT

Das Chancenmanagementsystem des KUKA Konzerns ist abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und zeigt die sich ergebenden Chancen und Potenziale auf. Hierzu gehören unter anderem:

- Der strategische Planungsprozess, welcher einmal pro Jahr mit dem Vorstand und den Geschäftsbereichen durchgeführt und im Anschluss bei der Aufsichtsratssitzung zum Thema Strategie vorgestellt wird,
- Identifikation und Beschreibung von Claims und Maßnahmen, welche in einem speziell hierfür entworfenen IT-System einer regelmäßigen Erfolgskontrolle unterzogen werden,
- regelmäßige Berichterstattung und Rechenschaftslegung an den Aufsichtsrat zum Stand der Umsetzung der strategischen sowie Mittelfrist- und Budgetplanung,
- Unternehmenserwerbe, Änderungen des Produkt- und Dienstleistungsangebots sowie Standortentscheidungen.

Fallweise wird auf die Unterstützung externer Unternehmensberatungen zurückgegriffen.

Leistungswirtschaftliche Chancen wurden sowohl im Geschäftsbereich Robotics als auch bei Systems realisiert. Insgesamt konnte die EBIT-Marge im KUKA Konzern 2007 von 1,4 % auf 5,5 % verbessert werden.

Der Verkauf des Geschäftsbereichs Verpackungstechnik im April 2007 hat den Liquiditätsstatus des Unternehmens substanziell gestärkt und somit neue Chancen im Bereich der Geschäftsausweitung, neuer Produkte und Märkte und damit ein deutlich wachsendes Geschäftsvolumen ermöglicht.

## UMFELD- UND BRANCHENRISIKEN

KUKA ist zyklischem Investitionsverhalten des Kundenkreises in relevanten Teilmärkten ausgesetzt. Darüber hinaus wirken sich Länderrisiken, wie zum Beispiel Patent- und Markenschutz in Asien, Wechselkursschwankungen, Finanzierungsrisiken, technische Risiken und das Risiko signifikanter Preissteigerungen bei bedeutenden Rohstoffen aus. Um konjunkturellen Schwächephasen der Weltwirtschaft angemessen begegnen zu können, wurde das Programm zur Kostensenkung und Ergebnissteigerung auch im Geschäftsjahr 2007 weiter vorangetrieben. Der Verkauf von Unternehmensteilen im Konzern, insbesondere der Verpackungstechnik, leistete einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung der Geschäftsrisiken für den Konzern.

## KUKA ROBOTICS

Die Risiken auf den Robotermärkten liegen im Wesentlichen im Investitionsverhalten der Kunden und dem anhaltenden Preisdruck in der Automobilindustrie. Auch führt das weiter gestiegene Kostenbewusstsein aller Kunden weltweit, insbesondere der Automobilindustrie und deren Zulieferbranche, zu immer längeren Nutzungszyklen der eingesetzten Roboter und damit tendenziell einer veränderten Nachfrage bei Ersatzinvestitionen.

KUKA Robotics kann einem solchen Trend mit der stetigen Entwicklung neuer Produkte und Anwendungen entgegenwirken, die den Kunden nachweisbare finanzielle Vorteile durch einen raschen Mittelrückfluss bieten. Schwerpunkte sind hier die Weiterentwicklungsmöglichkeiten neuer Applikationen im Bereich Medizintechnik und in sonstigen konsumnahen Bereichen. Im

Geschäftsjahr 2007 wurden im KUKA Konzern insgesamt 30,8 MIO. € für Forschung und Entwicklung aufgewendet, wovon der größte Anteil auf Robotics entfiel.

Eine Verbreiterung der Kundenbasis bei den Automobilkunden, die im Geschäftsjahr 2007 43,8 % des Umsatzes bei Robotics ausmachten, ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie, u. a. der Markteintritt in Indien (TATA Motors). Weitere Chancen wurden im Bereich der General Industry wahrgenommen, wie zum Beispiel der Eintritt in den Markt der Medizintechnik.

Währungsvorteile begünstigen zum Teil das Geschäft der Wettbewerber. Dieses wird durch den Auf- und Ausbau internationaler Standorte versucht zu kompensieren.

## KUKA SYSTEMS

Ein wesentliches Risiko für den Geschäftsbereich Systems liegt im Investitionsverhalten der Automobilindustrie, das wiederum durch das weltweite Geschäfts- und Investitionsklima geprägt wird. Kostensenkungsprogramme der Automobilhersteller wirken einerseits positiv auf das Geschäft durch höhere Anforderungen an Effizienz und Flexibilität der Produktionsanlagen, andererseits negativ durch Reduzierung der Investitionsvolumina. Aus der Langfristigkeit der Auftragsabwicklung, der geringen Frequenz der Auftragseingänge sowie dem Preis- und Wettbewerbsdruck können Risiken für den Umsatz und das Ergebnis entstehen.

Risikomindernd wirkt sich die regionale Diversifizierung über die zwischenzeitlich nennenswerten Aktivitäten in Nordamerika (über 30 % des Umsatzes) sowie über das wachsende Geschäft in Asien aus. Gerade in Asien werden weitere Potenziale gesehen, da die Automobilindustrie an dem asiatischen Wirtschaftswachstum partizipieren möchte und lokale Fertigungskapazitäten auf- und ausbaut. Die steigende Modellvielfalt der Automobilindustrie wirkt sich positiv auf die Auftragslage aus, da steigende Anforderungen an flexible Produktionssysteme gestellt werden. Hieraus können sich für Systemanbieter und Zulieferer neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben.

Betreibermodelle wie bei KUKA Toledo Production Operations (KTPO) bieten zusätzliche

Chancen und auch Risiken. Mit dem Verkauf von Chrysler durch die Daimler AG im August 2007 hat sich die Bonität von Chrysler verschlechtert. Der Verkauf von Chrysler hat außerdem eine Change-of-Control-Klausel wirksam werden lassen, die nach Abschluss des Geschäftsjahres 2007 (siehe Nachtragsbericht S. 67) zur Ablösung der Finanzierung der Jeep Wrangler Karosserieproduktion durch KUKA geführt hat. Diese Ablösung der Finanzierung bietet die Chance einer Sicherstellung und Stabilisierung der erwarteten Erträge und Cashflows von KTPO. Darüber hinaus bietet die Marke Jeep Wrangler überdurchschnittliche Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten, an der KUKA partizipieren kann. Risiken bestehen in stärkeren Abhängigkeiten von PKW-Absatz- und -Ausstoßmengen auf dem amerikanischen Automobilmarkt und in den Aufwendungen einer Refinanzierung durch KUKA wegen des niedrigeren Ratings.

Nach einer fundierten Marktanalyse in der Luftfahrt- und Solarindustrie werden auch hier potenzielle Chancen gesehen und erste Aufträge realisiert.

## UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE CHANCEN UND RISIKEN

Ziel der beiden KUKA Geschäftsbereiche ist es, in ihren jeweiligen Märkten zu den Technologie- und Marktführern zu gehören. Die konsequente Weiterentwicklung ihrer Technologien über koordinierte Innovationsprogramme hat deshalb zentrale Bedeutung. Eine wesentliche Aufgabe besteht 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. Dies wird unterstützt durch anwenderorientierte Entwicklungen, Systempartnerschaften und Kooperationen, wie zum Beispiel der Forschungsk Kooperation mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Wessling bei München sowie mit der RWTH und dem Universitätsklinikum Aachen.

Die Implementierung effizienter Qualitätssicherungssysteme sowie regelmäßige Zertifizierungen tragen dazu bei, mit kundenorientierten Produkten und Lösungen zu überzeugen und die Stellung unserer Gesellschaften in ihren Märkten zu festigen. Die Unternehmensstrategie wird durch eine

zentrale Stabsstelle in der AG koordiniert und mit den Geschäftsbereichen regelmäßig überprüft und abgestimmt. In dem gemeinsamen Innovations-Center werden Querschnittstechnologien und -konzepte entwickelt, um durch einheitliche Vorgehensweisen und Prozesse Synergien zu nutzen und die Anforderungen des Marktes mit innovativen Produkten und Lösungen zu bedienen. Hierfür sind F&E-Controller bei Robotics und Systems eingesetzt worden.

## PERSONAL

KUKA ist für die Realisierung ihrer Ziele auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte angewiesen. Es ist somit eine ständige Herausforderung, dieses Personal in einem intensiven Wettbewerb für den Konzern zu gewinnen und an ihn zu binden. Vor allem in den weltweiten Wachstumsmärkten besteht zunehmend Bedarf an gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern. In Deutschland zeigt sich darüber hinaus auch ein zunehmender Mangel an qualifiziertem, insbesondere technisch ausgebildetem Personal. Dies erfordert entsprechende unternehmensinterne Qualifizierungsmaßnahmen und eine permanente Ausrichtung des Unternehmens am Arbeits- und Bewerbermarkt. Hierzu gibt es enge Kooperationen zu lokalen und nationalen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel 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 Traineeprogramm bietet jungen Nachwuchskräften die Möglichkeit, verschiedene Bereiche und Auslandsgesellschaften kennen zu lernen. Die zum Jahresende 195 Auszubildenden im KUKA Konzern werden früh in das Unternehmen integriert und nach Möglichkeit anschließend in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen.

Entscheidende Aufgabe ist es, den KUKA Konzern für die Zukunft „demographiefest“ zu machen. Eine unternehmerisch geprägte Denk- und Handlungsweise wird auch durch die Verankerung von variablen, nach dem Geschäftserfolg bemessenen Gehaltsbestandteilen bei den Führungskräften bewirkt. Unterstützt wird dies auch durch die Ausgabe von Mitarbeiteraktien, das „Stock-Options-Programm“ sowie die zukünftige Einführung von „Phantom Shares“ für die erste

Führungsebene.

## INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Die IT ist ein strategisches Instrument für das Erreichen der Geschäftsziele unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Standardisierung und Integration von IT-Systemen sind die wesentlichen Grundlagen für einen wirtschaftlichen und reibungslosen IT-Betrieb und somit für die Durchgängigkeit und Effizienz von Geschäftsprozessen. Hierzu wurde im Geschäftsjahr 2007 ein Projekt zur Harmonisierung der kaufmännischen IT-Systeme gestartet, welches im Geschäftsjahr 2008 fortgeführt wird. Technische und organisatorische Ausrichtung der IT richten sich darüber hinaus an den Sicherheits- und Verfügbarkeitsanforderungen der Geschäftsprozesse aus.

Durch die regelmäßige Überprüfung und Optimierung der verwendeten Informationstechnologien, der relevanten Richtlinien und Organisationsstrukturen wird sichergestellt, dass Risiken sowohl durch zunehmendes externes Bedrohungspotenzial als auch durch wachsende Abhängigkeit der Geschäftsprozesse von einer funktionierenden IT minimiert werden. Durch aktives IT-Service-Continuity-Management konnten Beeinträchtigungen des Geschäftsbetriebs verhindert werden. Die IT ist ebenfalls in den Chancen- und Risikomanagementprozess des KUKA Konzerns fest eingebunden. Neben der jährlichen IT-Prüfung werden stichprobenartig IT-Abteilungen durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft auf die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen überprüft. Außerdem werden regelmäßig qualitative und quantitative Benchmarks mit externen IT-Dienstleistern durchgeführt, um mögliches Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

## FINANZWIRTSCHAFTLICHE SITUATION

Zu den zentralen Aufgaben des KUKA Konzerns zählen die Ressourcenallokation und die Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens. In diesem Zusammenhang optimiert der KUKA Konzern auch die Konzernfinanzierung und begrenzt die finanzwirtschaftlichen Risiken. Hierzu wurde im zweiten Halbjahr 2007 ein neues, einheitliches und konzernweites Treasury-Reporting-System implementiert. Darüber hinaus hat KUKA für alle

Konzerngesellschaften einheitliche Richtlinien für die Handhabung von Risiken im Finanzbereich erlassen. Außerdem wurde ein Treasury-Committee, bestehend aus kaufmännischen Vertretern der AG und der Führungsgesellschaften, implementiert, welches alle zwei Monate die finanzwirtschaftlichen Chancen und Risiken evaluiert. Das Liquiditätsrisiko für den Gesamtkonzern wird durch eine enge Begleitung der Konzerngesellschaften bei der Steuerung der Zahlungsströme reduziert.

Auf Grund des Konsortialkredits in Höhe von 305 MIO. € sowie der am 9. Mai 2006 begebenen Wandelanleihe mit einem Volumen von 69 MIO. €, des im Dezember 2006 aufgelegten ABS-Programms (regelmäßiger Verkauf von Forderungen) in Höhe von bis zu 25 MIO. € und weiterer bilateraler Kreditlinien mit Kreditversicherern und Banken ist die Finanzierung für die nächsten Jahre sichergestellt. Zu Teilen sind die hieraus resultierenden Finanzverbindlichkeiten sowie Geldanlagen einem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Für die Steuerung dieses Risikos werden Zinsanalysen erstellt, deren Ergebnis ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagementsystems ist. Bei einer Veränderung des Zinsniveaus um 1 %, bezogen auf den Bilanzstichtag, würde sich das Zinsergebnis um rund 2,2 MIO. € für den KUKA Konzern verändern.

Das transaktionsbezogene Wechselkursrisiko wird durch Devisengeschäfte – vor allem durch Termin- und Swappeschäfte – abgesichert. Detailliert wird über das zentrale Devisenmanagement im Konzernanhang unter Finanzinstrumenten auf den Seiten 173 bis 177 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. Das aus der Volatilität der Leitwährungen resultierende ökonomische Wechselkursrisiko (Wettbewerbsrisiko) wird durch die Verteilung der Produktionsstandorte auf mehrere Länder reduziert (Natural Hedging). Beispielsweise erreichte der Umsatz in Nordamerika rund 400 MIO. €, wobei der größte Teil von US-Gesellschaften lokal umgesetzt wurde und nur ein kleinerer Teil von Cross-Border-Geschäften stammte.

Sowohl der Handel als auch die Verwendung von Derivaten sind durch interne Richtlinien geregelt und unterliegen einer ständigen internen Risikokontrolle sowie im jährlichen Rhythmus zusätzlich der Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer.

## STÄRKEN-/SCHWÄCHEN-ANALYSE

	<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<b>UNTERNEHMENS-SPEZIFISCH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Innovationskraft</li> <li>• Markt-/ Technologieführer</li> <li>• Weltweites Vertriebs- und Servicenetz</li> <li>• Kundenspezifische</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Kostenstruktur durch weltweite Präsenz</li> <li>• Geringe Erfahrung in neuen Märkten</li> </ul>
<b>MARKTSPEZIFISCH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starkes Wachstum im Bereich der General Industry bei Robotics</li> <li>• Kurze Lebenszyklen der Modellpalette in der Automobilindustrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisdruck durch Wettbewerb und Kunden</li> <li>• Wettbewerbsnachteile durch Wechselkursentwicklung</li> </ul>
	<b>CHANCEN</b>	<b>RISIKEN</b>

## SONSTIGES

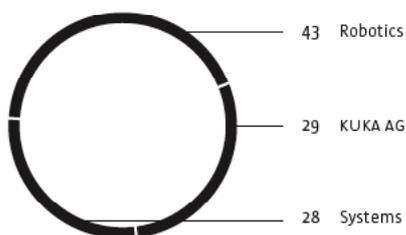
Der KUKA Konzern beobachtet permanent weitere Risiken und steuert ihnen so weit wie möglich gegen. Risiken für die Umwelt sind aus betrieblichen Aktivitäten nicht zu erkennen, da auf den Einsatz von Gefahrstoffen verzichtet wird. Rechtliche Risiken werden, wo möglich, durch standardisierte Rahmenverträge begrenzt. Die Rechtsabteilungen des Konzerns unterstützen die operativen Gesellschaften und tragen so zu einer 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 Selbstbehalten versus Risikoprämie abzuwägen. Dies wird anschließend im Vorstand beschlossen.

Um die Risiken einer möglichen Übernahme des Unternehmens abschätzen zu können, werden

regelmäßige Analysen der Aktionärsstruktur durchgeführt.

## ■ RISIKOVERTEILUNG 2007

(in %)



## ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Die Gesamtbetrachtung der Risiken zeigt, dass der KUKA Konzern überwiegend Marktrisiken ausgesetzt ist. Hierzu zählen insbesondere konjunkturelle Schwankungen sowie die Abhängigkeit von Großkunden der Automobilbranche. Die aus den Wertschöpfungsprozessen resultierenden Risiken werden durch ein Risikomanagementsystem gesteuert und sind somit in ihren Auswirkungen kalkulierbar und begrenzt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bedingt durch hohe Rohstoffpreise, anhaltenden Preisdruck und Wechselkurse Risiken bestehen, denen das Unternehmen mit zahlreichen Projekten zur Leistungssteigerung und Kostensenkung begegnet. Die Risiken im KUKA Konzern sind eingrenzbar, transparent und gefährden aus heutiger Sicht nicht den Fortbestand des Unternehmens. Wir sehen auch keine Risiken, die in Zukunft den wirtschaftlichen oder rechtlichen Bestand des Unternehmens gefährden könnten.