

**Sendesperrfrist: 28. Februar 2019, 10:00 Uhr**

Rede

**Jürgen Schachler**

Vorstandsvorsitzender

der Aurubis AG

**Hauptversammlung der Aurubis AG**

Geschäftsjahr 2017/18

Hamburg

am 28. Februar 2019

in der „edel-optics.de Arena“

**– Es gilt das gesprochene Wort –**

## (KAPITEL: Eröffnung)

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

herzlich Willkommen zur diesjährigen Hauptversammlung der Aurubis AG.

Wir freuen uns, dass Sie heute nach Hamburg gekommen sind!

Willkommen heißen möchte ich auch unsere ehemaligen Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder, sowie die Vertreter unserer Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner und die Vertreter der Medien, sowie alle, die heute als Zuschauer die Übertragung sehen.

Die Resultate von jetzt sind das Ergebnis der Weichenstellungen der letzten Jahre. Wir arbeiten heute intensiv daran, die Potenziale zu heben, die wir in Aurubis sehen. Und über diese Potenziale möchte ich heute reden.

Denn in Aurubis: Da steckt mehr drin.

Doch bevor ich das tue, möchte ich mich bedanken: Bei den Menschen, ohne die diese Fortschritte nicht möglich wären: unseren Mitarbeitern! Es ist Ihr, es ist Euer Einsatz, der aus diesen Potenzialen Ergebnisse macht. Im Namen des gesamten Vorstands hierfür meinen recht herzlichen Dank!

Lassen Sie uns gemeinsam auf das abgelaufene Geschäftsjahr schauen. Wie war der wirtschaftliche Erfolg?

In einem Satz: 2017/18 war ein sehr gutes Jahr - eines unserer besten!

Lassen Sie uns das gemeinsam einordnen. Es war das Jahr, in dem wir gemeinsam, mit aller Kraft weitere Schritte unternommen haben, um das größte Effizienzsteigerungsprogramm der Unternehmensgeschichte umzusetzen.

Es war das Jahr, in dem wir im Veränderungsprozess, hin zu einem Multi-Metall-Verarbeiter, weitere wichtige Pfeiler eingeschlagen haben.

Und es war das Jahr, in dem mit Blick auf unsere Anlagenverfügbarkeit – trotz deutlicher Verbesserungen – zum Geschäftsjahresende und darüber hinaus, nicht alles rund lief. Doch dazu später mehr.

Schauen wir noch etwas genauer hin:

Unsere Ergebnisse werden in hohem Maße von unseren Märkten beeinflusst. Lassen Sie mich das anhand des Angebots von Kupfer-Minenkonzentraten und deren Preisen erläutern.

Vergleichen wir die Marktentwicklungen im Berichtsjahr mit unserem Rekordjahr 2014/15. Einige von Ihnen mögen sich erinnern; damals lagen die Schmelz- und Raffinierlöhne, die sogenannten TC/RCs, für die Konzentrat-Jahresverträge noch im dreistelligen Bereich. Genauer gesagt: bei 107,0 US-Dollar die Tonne bzw. 10,7 Cents/Pfund. Zum Vergleich: Das Niveau im abgelaufenen Geschäftsjahr lag bei 82,25 US-Dollar die Tonne bzw. 8,2 Cents/Pfund.

Bei dem heutigen Durchsatz an Konzentraten ergäbe sich allein aus diesem Effekt ein Wert von rund 95 Millionen Euro. Rund 95 Millionen Euro weniger Ergebnisbeitrag allein aus geringeren TC/RCs bei Kupferkonzentraten! Und wie fast jedes Unternehmen kämpfen auch wir mit einer stetig steigenden Kostenbasis. In den letzten drei Jahren erhöhte sich diese um rund 100 Millionen Euro.

Ein großer Teil davon ist Inflation, also Tarif- und Materialpreissteigerungen sowie Instandhaltungskosten. Darüber hinaus haben wir uns in Zukunftsthemen personell verstärkt. Bereiche wie: Forschung, Entwicklung & Innovation, IT, Technologie oder unser Future Complex Metallurgy-Projekt.

Trotz dieser beiden exemplarischen Effekte – der TC/RC- und der Kostenentwicklung – lag unser operatives Ergebnis im abgelaufenen Geschäftsjahr nur 14 Millionen Euro unter dem Rekordergebnis aus 2014/15.

Natürlich profitierten wir teilweise auch durch gegenläufige Marktentwicklungen unserer weiteren Ergebnistreiber. Doch ich meine, das Beispiel zeigt die ersten Früchte unserer Arbeit auf anschauliche Weise.

Sie sehen: Wir haben angefangen, die Potenziale zu heben. Wie haben wir das gemacht?

Zusammengefasst: Indem wir die richtigen Dinge richtig angepackt haben. Wir sind zwar noch am Anfang unserer Transformation, aber wir sehen schon jetzt deutlich positive Ergebnisse!

- » Wir wachsen: ... sei es im Konzentratdurchsatz, bei der Kathodenproduktion oder beim Gießwalzdraht!
- » Wir werden effizienter: ... ob in der Instandhaltung, in der Automation von Prozessen oder der Art, wie wir Verbesserungspotenziale aufspüren.
- » Und wir werden besser: ... besser in unserem Verständnis für Komplexität, der Art, wie wir zusammenarbeiten oder Lösungen für unsere Geschäftspartner finden.

Diese internen Errungenschaften machen uns unabhängiger. Unabhängiger von Marktentwicklungen, die wir nicht beeinflussen können. Sie machen uns agiler, um auf kurzfristige Veränderungen – positiv wie negativ – schnell und kompetent reagieren zu können. Und sie machen uns robuster: gegen Inflation und Kostensteigerung.

Denn auch wir bei Aurubis leben eben nicht auf einer Insel – selbst wenn wir in Hamburg auf der Peute produzieren.

### **(KAPITEL: Rückblick 2017/18)**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, lassen Sie uns noch etwas tiefer in die Zahlen des vergangenen Geschäftsjahres einsteigen.

2017/18 in drei Zahlen!

- » Erstens, 10 Prozent mehr beim operativen EBT. Also: 329 Millionen Euro.
- » Zweitens, ein Plus von 12 Prozent beim operativen Konzernergebnis. Wir reden hier von 265 Millionen Euro.
- » Und drittens, eine Rendite auf das eingesetzte Kapital von 14,8 Prozent. Und damit auf dem guten Niveau des Vorjahres.

Damit lagen alle operativen Steuerungsgrößen komfortabel in den von uns gesetzten Prognosekorridoren für das Geschäftsjahr.

Wir haben geliefert!

Meine Damen und Herren, ich möchte noch einmal hervorheben: Das sind Resultate, die man so bei Grundstoffunternehmen nur sehr selten findet.

Was waren nun die wichtigsten Einflussfaktoren?

Wir profitierten im Geschäftsjahr zunehmend von positiven Beiträgen aus unserem Effizienzsteigerungsprogramm. Nach mehr als 30 Millionen Euro im Vorjahr, haben wir 2017/18 weitere rund 30 Millionen Euro Projekterfolg erzielt. Mit diesen zusammen über 60 Millionen Euro Projekterfolg liegen wir voll in dem von uns gesetzten Rahmen.

Die Verbesserungen lassen sich eindrucksvoll am Konzentratdurchsatz ablesen. Er lag bei 2,52 Millionen Tonnen. Noch einmal rund vier Prozent höher als im bereits sehr guten Vorjahr. Um das einzuordnen: einen so hohen Durchsatz gab es bei Aurubis noch nie!

Geschafft haben wir das beispielsweise durch Optimierungsmaßnahmen zur Effizienzsteigerung an unserem bulgarischen Standort. Diese kamen im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmals voll zum Tragen. Hinzu kam die gute operative Performance am Standort Hamburg. Das verdeutlicht: Die eingeleiteten Effizienzsteigerungsmaßnahmen zeigen Wirkung!

Neben den Faktoren, die wir selbst in der Hand haben, entwickelten sich 2017/18 unsere Rohstoff- und Absatzmärkte unterschiedlich. Der Markt für Kupferkonzentrate war 2018 von einem konstant hohen Angebot geprägt. Dennoch lagen die Schmelz- und Raffinierlöhne für die Jahresverträge 2018 rund zehn Prozent unter dem Vorjahr.

Jetzt fragen Sie sich vielleicht: Wie kann das sein?

Das lag insbesondere daran, dass 2018 eine hohe Zahl an Tarifverträgen zwischen Minen und deren Arbeitergewerkschaften neu verhandelt wurden. Damit einher geht grundsätzlich das Risiko möglicher Streiks – und damit einem geringeren Angebot an Konzentraten am Weltmarkt. Da die Jahresverträge immer im Voraus vereinbart werden, wog dieses Argument – oder besser, dieses Szenario – sehr schwer.

Heute wissen wir es besser! Das beschworene Damoklesschwert Streik ging nicht auf die Branche nieder. Im Gegenteil! Der Engpass entstand nicht auf der Minen-, sondern auf der Hüttenseite. Das lag besonders an Produktionseinschränkungen bei asiatischen Schmelzbetrieben. Selbst der erwartete Zubau von Hüttenkapazität in China ist 2018 noch nicht wie erwartet eingetroffen.

Es gilt dennoch als sicher, dass besonders in Asien Schmelzkapazitäten hinzukommen werden. Das wird sich auf die Wettbewerbsintensität und damit auf die Preise auswirken. Ein Grund, warum die Schmelz- und Raffinierlöhne für die Jahresverträge 2019 noch einmal leicht unterhalb des Vorjahres liegen.

Lassen Sie uns nun auf den Markt für Recyclingmaterialien schauen.

Bei Recyclingmaterialien profitierten wir 2018 von – historisch gesehen – deutlich höheren Raffinierlöhnen bei Altkupfer. Gleichzeitig konnten wir uns gut mit Materialien versorgen. Auf dem Chart hinter mir sehen Sie: Nach den Rekordwerten Ende 2017 haben sich die Raffinierlöhne bei Altkupfer 2018 wieder auf einem geringeren Niveau eingependelt.

Aber auch dieses ist weiterhin sehr einträglich für uns und über dem langjährigen Durchschnitt.

Auch das Angebot an komplexen Recyclingmaterialien, also beispielsweise Elektronikschrotten, blieb stabil – trotz intensiven Wettbewerbs.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, um es an dieser Stelle noch einmal zu verdeutlichen - sowohl für Konzentrate als auch für Recyclingmaterialien gilt: Wir bei Aurubis wollen künftig noch mehr als bisher der präferierte Partner für Minen- und Industriekunden sein. Und, wir wollen individuelle Lösungen für die Verhüttung anbieten. In diesem Zuge fokussieren wir uns stärker auf komplexere Einsatzmaterialien. Denn hier haben wir das höchste Potenzial, von unserem technologischen Know-how zu profitieren.

Ich bin überzeugt, dass uns diese Strategie vom Wettbewerb unterscheiden wird.

Um unseren Vorsprung aber auch nur zu halten, planen wir:

- » noch stärker in die Qualifikation unserer Mitarbeiter zu investieren ...
- » die Qualität unserer Forschung & Entwicklung weiter auszubauen und ...
- » durch Investitionen in unsere Prozesse und in externes Wachstum unsere Technologien zu erweitern und zu verbessern.

Hier heißt es, schnell zu sein! Denn der Wettbewerb wird immer stärker. Er investiert und wächst. Und das mit einem hohen Einsatz und viel Kapital. Er fordert uns heraus und bedroht unsere Marktpositionen mehr denn je.

Schauen wir nun kurz auf die für uns wichtigste Auslandswährung. Da ein großer Teil unserer Einnahmen US-Dollar-basiert ist, betreiben wir umfangreiche Sicherungsgeschäfte. Dennoch belastete der gegenüber dem Vorjahr schwächere US-Dollar das operative Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Kommen wir zur Produktseite. Mit einer Produktion von knapp 1,2 Millionen Tonnen konnten wir unseren Kathodenoutput im Berichtsjahr nochmals leicht steigern. Und das ohne zusätzliche Kapazitätserweiterungen bei unseren Elektrolysen. Dies schafften wir allein durch die gestiegene operative Performance. Auch hier sieht man die positiven Auswirkungen unserer Verbesserungsprojekte.

Unsere Aurubis Kupferprämie blieb im Berichtsjahr unverändert zum Vorjahr bei 86 US-Dollar pro Tonne. Wir konnten diese überwiegend über unsere Produkte durchsetzen. Für die 2019er Verträge haben wir sie noch einmal um 10 auf 96 US-Dollar anheben können.

Wir produzierten 2017/18 deutlich mehr Gießwalzdraht als im Vorjahr. Mit einem Wachstum von rund acht Prozent auf 774.000 Tonnen gehören wir weiterhin zu den weltweit führenden Herstellern.

Neben Gießwalzdraht waren zudem unsere Strangguss- und Flachwalzprodukte stärker nachgefragt als noch im Vorjahr.

Neben Kupfer haben wir 2017/18 wieder eine Vielzahl anderer Metalle ausgebracht, darunter Gold, Silber und Blei. Die Produktions- und damit auch Verkaufsmengen unserer Metalle sind primär abhängig von den Inhalten in den verarbeiteten Kupferkonzentraten und Recyclingmaterialien.

Gleichzeitig zogen die Erlöse aus dem Verkauf von *Schwefelsäure* 2018 deutlich an. Dies lag besonders an den gestiegenen Absatzpreisen.

Zentraler Treiber der Entwicklung ist eine stabile und hohe globale Nachfrage. Gleichzeitig begrenzten vereinzelte Hüttenstillstände in Asien das Angebot.

Meine Damen und Herren,

wer künftig erfolgreich sein will, muss heute investieren. Wir investierten 2017/18 hauptsächlich in Infrastrukturmaßnahmen in Hamburg und Bulgarien.

Dazu zählten insbesondere:

- » das Industrierärmeprojekt für die HafenCity Ost,
- » die Erweiterungsmaßnahmen in Bulgarien,
- » das neue Innovations- und Ausbildungszentrum in Hamburg und
- » das Ausbildungszentrum an unserem Standort in Lünen.

Gleichzeitig haben wir 2018 die Anzahl der Mitarbeiter erhöht. Wir verstärkten speziell die Teams, die bei uns an Zukunftsthemen arbeiten.

Also vornehmlich:

- » in der Forschung, Entwicklung und Innovation,
- » im FCM-Projekt,
- » in der IT-Abteilung
- » in unserem Projekt zur stärkeren Harmonisierung von Softwarelösungen und Prozessen – mit dem Namen SimpliPHY,
- » in der Strategieentwicklung und
- » in dem Bereich, der bei uns für die Umsetzung des Effizienzsteigerungsprogramms zuständig ist.

Es macht mich stolz, dass wir uns in diesen Bereichen mit neuen, hochqualifizierten Mitarbeitern verstärken konnten. Mitarbeitern, die unsere Zukunft nun mitgestalten und sichern helfen.

Schauen wir noch einmal kurz auf das Eigenkapital und die Verschuldung. Eine Eigenkapitalquote von rund 56 Prozent verdeutlicht unsere finanzielle Stärke! Zum Ende des Geschäftsjahres verfügten wir über ein Netto-Finanzguthaben von 165 Millionen Euro. Das heißt im Klartext: Wir sind im Grunde schuldenfrei.

Sie sehen, unsere wesentlichen finanziellen Kennzahlen sind äußerst robust. Aurubis verfügt damit über eine sehr gute Ausgangsposition, um seine Vision, und insbesondere die interne und externe Wachstumsstrategie, weiter umzusetzen!

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wie Sie wissen, schlagen wir vor, die Dividende für das Geschäftsjahr 2017/18 um 7 Prozent zu erhöhen. Die gestiegenen Ergebnisse rechtfertigen diesen Schritt! Konkret bedeutet das: 1,55 Euro je Aktie auszuschütten. Auf Basis des Kurses zum 28. September 2018 errechnet sich daraus eine Dividendenrendite von 2,6 Prozent.

## **(KAPITEL: Kursentwicklung)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

neben der Dividende richtet sich Ihr und unser Blick verständlicherweise auch auf den Aktienkurs. Dieser zeigte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr rückläufig.

Wie der Vergleich zum DAX und MDAX zeigt, waren wir mit dieser Entwicklung nicht allein. Wenn sich die USA und China streiten und damit Konjunkturängste schüren, gewinnt am Ende niemand!

Weder Aurubis, noch die Metallindustrie als Ganzes, konnten sich diesen makroökonomischen Auswirkungen entziehen. Aber: die volkswirtschaftlichen Entwicklungen waren es nicht allein.

Insbesondere in der zweiten Jahreshälfte wurde der Kurs stärker durch Kursziel-Anpassungen von Analysten beeinflusst. Grundsätzlich schätzen diese die eingeschlagene Strategie und das Management sehr. Doch vielfach war zu lesen, dass wir zu zögerlich an das Thema „externes Wachstum“ herangehen würden. Man erwartet, dass wir hier liefern.

Spürbar negativ reagierte der Kurs zudem im Zuge unserer Meldung zu den ungeplanten Stillständen. Diese ereigneten sich speziell im Oktober und November 2018.

Um es geradeheraus zu sagen: Wir als Vorstand sind mit der Entwicklung unseres Aktienkurses nicht zufrieden, selbst wenn es anderen Unternehmen aus dem Metallsektor nicht viel besser – oder sogar schlechter – ergangen ist.

Es bleibt die Aufgabe des Vorstands, den Kapitalmarkt vom Potenzial der Aurubis zu überzeugen. Und zwar mit soliden Ergebnissen und der Umsetzung unserer Strategie!

Denn ich bin sicher: Auch da steckt mehr drin!

## **(KAPITEL: Operative Exzellenz)**

Ich möchte die Chance nutzen, hier noch einmal auf die ungeplanten Stillstände zum Ende des letzten Kalenderjahres einzugehen. Vorfälle dieser Art, die drei Anlagen praktisch zeitgleich betreffen, sind statistisch gesehen sehr unwahrscheinlich. Betrachtet man die Vorfälle aus technischer Sicht, gibt es zwischen ihnen keinen Zusammenhang. Die individuellen Gründe der Störungen waren alle sehr unterschiedlich.

Dennoch: Seien Sie sicher, meine Damen und Herren, wir nehmen diese Ereignisse sehr ernst! Und wir bereiten sie gründlichst auf! Hierfür haben wir eigens eine spezielle Arbeitsgruppe gebildet. Sie analysiert die Geschehnisse – stellt die Prozesse, die eingesetzten Werkstoffe und die Konstruktion der Anlagen auf den Prüfstand.

Zudem verbessern wir unser Verständnis, indem wir mit modernster Sensorik die Menge und die Qualität der verfügbaren Daten steigern. Mittels Data Science und Modellbildung werden wir sowohl die Planungen als auch die Zuverlässigkeit der Anlagen weiter verbessern.

Mir ist es wichtig, das noch einmal einzuordnen: In Sachen Anlagenverfügbarkeit sind wir heute auf einem deutlich höheren Niveau als noch vor wenigen Jahren! Da traten solche Kesselstörungen mehrfach im Jahr auf. Heute haben wir diese auf einen Wert von rund einem Stillstand pro Jahr und Kessel reduzieren können – statistisch gesehen.

Im Wettbewerbsvergleich kann sich das mehr als sehen lassen. Das verdanken wir dem hohen Einsatz unserer kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion und den abgeleiteten Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung.

Um das noch einmal an einem Beispiel zu verdeutlichen: Allein im Werk Hamburg haben wir seit Beginn der Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung – unserem AOS-Programm – die Anzahl der ungeplanten Instandhaltungseinsätze nahezu halbiert!

Wir werden uns darauf aber nicht ausruhen. Denn auch hier gilt: Da steckt noch mehr drin.

### **(KAPITEL: Rückblick/Erfolge)**

Meine Damen und Herren,

da dies meine letzte Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender der Aurubis ist, erlauben Sie mir, dass ich Sie auf eine kurze Reise mitnehme: Wo haben wir 2016 angefangen? Wo stehen wir heute?

Vor ziemlich genau drei Jahren habe ich mich Ihnen zum ersten Mal vorgestellt. Am 24. Februar 2016 anlässlich der Aurubis Hauptversammlung, zu der Zeit noch im Congress Center Hamburg.

Damals kannte ich Aurubis bereits ganz gut. Als Aktionär verfolgte ich das Unternehmen schon seit vielen Jahren – quasi als aktiver Fan, als interessierter Zuschauer von der Tribüne aus. Dann fragte mich der Aufsichtsrat, ob ich nicht aktiv ins Spiel eingreifen wolle – als Trainer, als Manager, als Spielmacher! Um neue Impulse zu setzen. Die Aurubis-Mannschaft fit für die Zukunft zu machen! Da habe ich natürlich mit Freude zugestimmt!

Wann hat man schon einmal so eine Chance? Runter von der Tribüne, rauf auf das Spielfeld – zu seiner Lieblingsmannschaft!

Ich habe begeistert losgelegt und diese Begeisterung habe ich heute noch! Damals hat Aurubis mit meiner Person echtes Neuland betreten! Als erster externer Vorstandsvorsitzender. Und dann auch noch mit den Wurzeln in der Stahlindustrie.

Wie bei jedem guten Trainer, jedem guten Vorstand, standen für mich zu Beginn meiner Amtszeit speziell zwei Dinge auf der Agenda: das Unternehmen zu verstehen – und die Menschen, die dort arbeiten.

Als ich Mitte 2016 zur Aurubis kam, hatten wir gerade das bereits angesprochene Rekordjahr hinter uns. Das laufende Jahr versprach zwar deutlich schwächer, aber immer noch akzeptabel zu werden.

Kurz gesagt, man war zufrieden.

Nach vielen intensiven Gesprächen mit Mitarbeitern aus allen Bereichen und Hierarchien lernte ich insbesondere drei Dinge:



- » Erstens, wir bei Aurubis haben viel mehr Ideen, als wir umsetzen. Ob nun technisch oder kaufmännisch. Gleichzeitig wurde der Mut, Dinge umzusetzen, als Schwachpunkt benannt.
- » Zweitens, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion könnten noch viel intensiver in Verbesserungsmaßnahmen eingebunden werden. Kurzum, es gab kein strukturiertes, modernes Verbesserungsprogramm.
- » Und Drittens, es existierte kein einheitliches Verständnis, wo Aurubis strategisch hinsteuert. Eines habe ich in meiner Berufslaufbahn gelernt: Wenn ein Team nicht auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet, so wird trotz aller Anstrengungen das Unternehmen nie die Exzellenz erlangen, die es haben könnte.

Ich war schnell überzeugt: In Aurubis, da steckt mehr drin. Wenn man es richtig anpackt.

Mit Unterstützung von außen folgte bis Ende 2016 eine Art Fitnessstest für unsere Organisation. Ich wollte ein Transformationsprogramm nicht nur auf meine Gespräche aufbauen, sondern ich wollte gleichzeitig mit Fakten und Vergleichswerten überzeugen. Mir war wichtig zu erfahren: Wo sind die größten Verbesserungspotenziale? Was heißt das in Zahlen? Wie stehen wir da?

Die anschließende Diagnostikphase gab uns eine erste Orientierung. Mehr noch: Sie gab uns Rückmeldung darüber, wie wir bei Aurubis zusammenarbeiten.

Zu wissen, was wir besser machen könnten, ist das Eine. Dieses Wissen auf die Straße zu bekommen, das, meine Damen und Herren, ist etwas ganz Anderes.

Aurubis war gestern und ist auch heute noch ein erfolgreiches Unternehmen, mit sehr gesunden Ergebnissen. Doch in dieser Stärke liegt gleichzeitig eine Gefahr: die Gefahr der Gewohnheit. Zu glauben, es wird auch dieses Mal wieder klappen.

Ich habe in der Vergangenheit gern folgendes Bild genutzt: Mit der gleichen Leistung, mit der man vor zehn Jahren noch die Goldmedaille bei einer Meisterschaft erreichte, schafft man heute vielleicht nur noch schwerlich die Qualifikation. Wenn überhaupt.

Auf ein Unternehmen übersetzt heißt das: Nur konstante Innovationen und Verbesserungen ermöglichen eine erfolgreiche Zukunft.

Raus aus dem:

- » Das haben wir immer schon so gemacht oder
- » Es hat doch immer geklappt.

Hin zu:

- » Aus der Vergangenheit lernen.
- » In der Gegenwart konsequent umsetzen.
- » Sich auf die Zukunft vorbereiten.

Aus diesem Grund, meine verehrten Damen und Herren, haben wir uns gleich zu Beginn meiner Amtszeit eine neue Vision gegeben! Sie definiert nach innen und außen ein klares Ziel. Sie macht deutlich: So soll Aurubis im Jahr 2025 aussehen!

Passion for Metallurgy. Metals for Progress. Together with you.

Gleichzeitig begannen wir, sehr intensiv an unserer Führungskultur zu arbeiten. Im Zentrum standen die Themen Verständnis, Feedback und Werte. Für mich hat Führung einen sehr hohen Stellenwert. Ich bin davon überzeugt: Nachhaltige Veränderung braucht richtige Führung und die richtigen Führungskräfte!

Mit der Vision 2025 vor Augen haben wir uns als eine Mannschaft, als ein Team, als ONE Aurubis auf den Weg der Transformation begeben.

Ein wichtiger erster Meilenstein war die Entwicklung unserer neuen Strategie: „Wachstum, Effizienz und Verantwortung“. Sie gibt die Eckpfeiler vor, in denen wir unsere Maßnahmen umsetzen. Und wir haben als ein Team begonnen zu liefern.

Wo stehen wir heute?

Wir sind heute effizienter denn je. Ob in der Instandhaltung, in der Automation von Prozessen oder in der Art, wie wir Verbesserungspotenziale aufspüren.

Wir fassen unsere Maßnahmen im Aurubis-Effizienzsteigerungsprogramm zusammen. Nach den über 60 Millionen Euro Projekterfolg in den vergangenen zwei Geschäftsjahren sollen laut unserem Zeitplan 2018/19 noch einmal weitere 60 Millionen Euro dazukommen.

Meine Damen und Herren, aktuell sind wir unserem Zeitplan sogar ein gutes Stück voraus. Anscheinend waren wir schneller, besser und effizienter als wir selbst geplant hatten. Dennoch wir halten an dem kommunizierten Ziel fest, bis 2019/20 in Summe 200 Millionen Euro Projekterfolg zu erreichen – verglichen mit dem Basisjahr 2014/15. Auch wenn wir intern die Messlatte noch ein Stück höher gelegt haben.

Und, um das hier noch einmal deutlich zu sagen: Wir wollen das nicht durch Personalabbau schaffen! Wir schaffen das, indem wir das Effizienzpotenzial heben, das in unserer Organisation steckt. Also durch kluges, fokussiertes Arbeiten.

Wie gehen wir vor? Auf Basis der konzernweiten Diagnostikphase haben wir sehr dezidiert Potenzial für Verbesserungen identifiziert. Vom Vorstand initiiert und nachgehalten, tragen seitdem eine Vielzahl kleiner und großer Maßnahmen zunehmend zum Erfolg bei.

Neben diesem sogenannten Top-Down-Programm stecken wir viel Arbeit in eine zweite Welle der Optimierung: unser Aurubis Operating System – oder kurz AOS. AOS, das ist unser System zur kontinuierlichen Verbesserung. Es ist speziell auf die Bedürfnisse von Aurubis zugeschnitten.

Hiermit wollen wir auch in Zukunft noch kontinuierliche Ergebnisverbesserungen erzielen, selbst nachdem wir die 200 Millionen Euro Projekterfolg aus dem Top-Down-Programm erreicht haben. 2019 wird in zunehmendem Maße die Administration im Fokus stehen. Denn bisher haben wir sehr gute Erfahrungen mit AOS in der Produktion gemacht sowie in ausgewählten Testbereichen in den Support-Funktionen.

Für Beides, das 200 Millionen Euro-Top-Down-Programm und unser AOS, haben wir eine interne Organisation aufgesetzt, die diese Veränderungsprozesse begleitet. Einerseits, um den Einsatz von externen Beratern zu reduzieren und andererseits, um das Wissen und das Engagement im Haus zu behalten. Inzwischen betreuen 15 interne Berater die verschiedenen Projekte. Sie unterstützen die Kollegen vor Ort – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Alle unsere Anstrengungen zielen darauf ab, kontinuierliche Verbesserung zu einem Teil unserer Unternehmenskultur zu machen.

Wir wollen aber nicht nur besser werden, sondern auch größer.

Das Future Complex Metallurgy-Projekt, kurz FCM, ist unser wichtigstes internes Wachstumsprojekt und ein zentraler Meilenstein unserer Wachstumsstrategie. Gleichzeitig wird es uns mit Blick auf unsere Multi-Metall-Strategie einen großen Schritt nach vorn bringen.

Stand heute werden wir für die Realisierung von FCM mehr als 320 Millionen Euro in die Hand nehmen. Wir investieren diese zu rund 2/3 am Standort Hamburg und zu rund 1/3 am Standort Olen in Belgien. Gleichzeitig schaffen wir rund 180 neue Arbeitsplätze.

Was macht FCM so besonders? Mit FCM bieten wir unseren Minen- und Industriepartnern künftig die Möglichkeit, das Wertpotenzial aus ihren komplexen Einsatzmaterialien noch besser und noch schneller zu heben. Wir werden dank FCM beispielsweise solche Konzentrate verarbeiten können, die für unsere Minenpartner sonst nur schwer zu vermarkten wären. So planen wir, mit FCM sowohl mehr komplexe Konzentrate als auch mehr komplexe Recyclingmaterialien einzusetzen. Hinzu kommen Zwischenprodukte von Kupfer-, Zink- oder Bleihütten sowie metallhaltige Schlacken und edelmetallhaltige Materialien.

Ein weiterer Vorteil: Durch die kürzere Durchlaufzeit der Edelmetalle eliminieren wir Engpässe in der Produktion. Das führt dazu, dass wir weniger Betriebskapital benötigen. Allein dadurch finanziert sich bereits ein großer Teil der Investition.

Wo stehen wir heute in der Umsetzung dieses Mammutprojekts?

Aktuell gehen wir in die Phase des sogenannten Value Engineerings über. Das bedeutet, wir sind dabei die Verträge mit den Anlagenlieferanten im Detail zu verhandeln. Das erste Resultat ist eine Erkenntnis, die wir in gewisser Weise erwartet haben: Im Umfeld der momentan sehr guten Auftragslage der Anlagenbauer sehen wir uns einem höheren Preisniveau und längeren Lieferzeiten gegenüber, als wir in der vorläufigen Machbarkeitsstudie vorgesehen hatten.

Seien Sie sicher: Wir prüfen nun jedes Angebot und seine Parameter ganz genau. Mit dem Ziel, innerhalb des geplanten Investitions- und Zeitrahmens zu bleiben. Wir erwarten deshalb, dass sich die Auftragsvergabe leicht verzögert.

Dennoch möchte ich hier und heute noch einmal betonen: Nach aktuellem Kenntnisstand halten wir daran fest, ab 2022/23 einen ersten Ergebnisbeitrag von bis zu 80 Millionen Euro zu erzielen. Wenn uns dieses Value Engineering heute auch etwas verlangsamt, werden wir jedoch morgen davon profitieren.

Mit der neuen Strategie hatten wir angekündigt, in Zukunft stärker auch über Zukäufe wachsen zu wollen.

Im Juli 2018 erwarben wir die ausstehenden Anteile an der Deutsche Giessdraht. Damit vergrößerten wir unsere Kapazitäten für die Verarbeitung von Gießwalzdraht. Die Übernahme stärkt unser Kerngeschäft und macht uns noch wettbewerbsfähiger. Denn mit unserem Kupferdraht haben wir einen stabilen Vertriebskanal für unsere Kupferkathoden.

Für unsere Kunden heißt das zudem, dass wir ihnen im Verbund mit unseren weiteren Drahtanlagen noch mehr Liefersicherheit bieten.

Nach diesem ersten Erfolg ist es in Sachen Zukäufe bei uns wieder ruhiger geworden. Das heißt nicht, dass wir hier nicht sehr aktiv verschiedene Möglichkeiten prüfen. Das heißt nur, dass wir dies auch sehr gewissenhaft tun.

Denn ob eine Transaktion erfolgreich ist oder nicht, hängt an vielen Faktoren. Der Bewertung des jeweiligen Kaufobjekts aus Käufer- und Verkäufersicht, den Markt- und Zukunftserwartungen und unserem Strategieverständnis sowie unserer Risikobereitschaft, um nur einige zu nennen.

Wir sehen interessante Synergien, die sich insbesondere im Multi-Metall-Recycling ergeben. Hier besitzen wir bereits Wettbewerbsvorteile durch unsere Technologieführerschaft. Aber auch Nachteile, zum Beispiel durch unseren Fokus auf Europa.

Als praktisch schuldenfreies Unternehmen verfügen wir über einen komfortablen finanziellen Spielraum. Wir beabsichtigen aber eher kleinere bis mittlere Zukäufe zu tätigen als eine große Transaktion anzugehen.

Noch etwas ist aus meiner Sicht wichtig für eine erfolgreiche M&A-Transaktion: ein zuverlässiger und langfristiger Partner zu sein. Und ich bin überzeugt, da ist Aurubis erste Wahl.

Ein schönes Beispiel für eine erfolgreiche Akquisition, Integration und Effizienzsteigerung ist unser bulgarisches Werk in Pirdop. Der Standort feierte vergangenes Jahr seinen 60. Geburtstag. Seit der Übernahme im Jahr 2008 haben wir unsere dortige Primärhütte zu einer der modernsten in Europa weiterentwickelt. Dank der jüngsten Kapazitätsoptimierung hat Pirdop inzwischen sogar einen höheren Konzentratdurchsatz als das Stammwerk hier in Hamburg. Es erfüllt unsere hohen Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit sowie die Mitarbeitersicherheit und ist damit eine echte Erfolgsgeschichte in Sachen Integration eines Unternehmenskaufs. Also im Nachhinein noch einmal: Glückwunsch zu der damals ja mutigen Entscheidung.

Für mich bedeutet profitables Wachstum gleichzeitig die Fokussierung auf Kernkompetenzen. Ein Grund, warum wir uns ziemlich genau vor einem Jahr mit der Wieland-Werke AG auf ein Eckpunktepapier zum Verkauf unseres Segments Flat Rolled Produkts – abgekürzt FRP – einigten. Wir wollten uns damit vom Bandgeschäft trennen und unsere strategische Ausrichtung auf die Metallurgie und das Multi-Metall-Geschäft noch weiter stärken.

Wie jede größere Transaktion stand auch diese unter dem Vorbehalt der EU-Kartellbehörden. Am 6. Februar 2019 kam nun die finale Rückmeldung der Europäischen Kommission: Die Transaktion wird so nicht bewilligt.

Ich persönlich bedauere diese Entscheidung sehr. Nach unserer Auffassung hätten die Wieland-Werke für das Segment FRP eine starke Zukunftsperspektive geboten. Nun werden wir weitere strategische Alternativen für diesen Geschäftsbereich prüfen. Nach wie vor ist es unser vorrangiges Ziel, für FRP eine Perspektive zu finden, in der sich das Geschäft langfristig gut entwickeln kann.

Nach den zwei Pfeilern Wachstum und Effizienz, .... kommen wir nun zum dritten Pfeiler unserer Strategie: der Säule Verantwortung. Verantwortung und damit einhergehend das Thema Nachhaltigkeit ist für uns schon lange keine Pflichtveranstaltung mehr! Seit dem Jahr 2000 haben wir über 570 Millionen Euro allein in Umweltschutzmaßnahmen investiert. Damit stellen wir sicher, dass Aurubis in Sachen Umweltschutz immer auf dem neuesten Stand bleibt.

Die Beispiele sind zahlreich und vielfältig: Sie reichen von verbesserten Absaug- oder Filteranlagen über eine stärkere Einhausung der Aggregate bis zu anderweitigen Maßnahmen zur Abgas- oder Staubreduktion.

Gleichwohl ist Nachhaltigkeit für uns weit mehr als nur Umweltbelange. Aurubis steht zu seiner Verantwortung als guter Nachbar. Wir wollen ein Unternehmen sein, das sich für den Stadtteil und die Belange seiner Bewohner engagiert. Daher ist uns eine transparente und umfassende Information sehr wichtig.

Das verdeutlicht unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie, die wir 2018 veröffentlichten. Sie zeigt unsere Ambitionen in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Mensch. Sie wird mit ihren 9 Zielen und 27 Maßnahmen bis 2023 die Marschroute vorgeben. Denn nachhaltiges Handeln ist heute ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, den wir pflegen müssen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir in Europa müssen jedoch auch darauf achten, dass die Schere zwischen Anspruch und wirtschaftlicher Realität nicht zu weit auseinandergeht. Das gilt insbesondere für die Diskussion um Energiethemen: von den Netzentgelten über die CO<sub>2</sub>-Zertifikate bis zur Erneuerbaren-Energien-Umlage.

Unternehmen und Politik haben die Verpflichtung gemeinsam einen Weg zu finden, damit wir auch morgen noch wirtschaftlich in Deutschland und Europa produzieren können. Passend dazu haben wir im Oktober 2018 – zusammen mit dem Energiedienstleister energcity AG – die größte Industriewärmeversorgung Deutschlands gestartet.

Wir suchen seit jeher Wege, um die in unserer Produktion entstehende überschüssige Energie einem sinnvollen Zweck zuzuführen. So schließen wir Kreisläufe. Nun versorgt Aurubis die östliche HafenCity mit CO<sub>2</sub>-freier Fernwärme.

Für mich ist das Beste daran, dass alle profitieren: Die Menschen in der HafenCity Ost werden mit nachhaltiger Wärme versorgt, die Stadt erhält einen Beitrag zu ihren Klimazielen, und wir führen unsere überschüssige Prozesswärme einem sinnvollen Zweck zu. Das Projekt wurde mehrfach ausgezeichnet. Zum Beispiel mit dem Energy Efficiency Award der Deutschen Energie-Agentur dena.

Es zeigt uns auch ganz deutlich: Wir, als Teil der energieintensiven Industrie, sind bei der Energiewende ein wesentlicher Teil der Lösung.

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dem Geschäftsbericht 2017/18 haben wir auch unseren Ausblick für das laufende Geschäftsjahr veröffentlicht. Bedingt durch die geplanten und ungeplanten Stillstände im

laufenden Geschäftsjahr, erwarten wir für den Aurubis-Konzern 2018/19 ein moderat unter dem Vorjahr liegendes operatives EBT. Also ein operatives Ergebnis zwischen 280 und 312 Millionen Euro. Zudem gehen wir von einem leicht niedrigeren operativen ROCE gegenüber dem Berichtsjahr aus.

Wir gehen weiter von einer grundsätzlich positiven Entwicklung unserer Rohstoff- und Produktmärkte aus, so wie wir es im Geschäftsbericht 2017/18 beschrieben haben. Im Geschäftsjahr 2018/19 werden wir zudem in Pirdop und Lünen geplante Stillstände umsetzen. Diese werden sich mit rund 23 Millionen Euro auf unser Ergebnis auswirken.

### **(KAPITEL: Abschluss)**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wie Sie sehen, ist bei uns vieles in Bewegung. Nur so werden wir auch morgen noch der Goldstandard in unserer Branche sein. Nur so werden wir Ihnen morgen noch attraktive Dividenden zahlen können.

Unsere führenden Marktpositionen in der Kupferwertschöpfungskette sind dafür die Basis. Von hieraus entwickeln wir uns konsequent weiter zu einem Multi-Metall-Verarbeiter. Unser technologisches und metallurgisches Know-how ermöglicht uns neue Wege. Neue Wege, um aus der zunehmenden Komplexität unserer Materialien und Prozesse weitere Geschäftsfelder zu erschließen. Neue Wege, um aus unserem Potenzial noch mehr Wert für Sie zu generieren.

Die Welt, in der wir arbeiten und leben, braucht Aurubis! Unsere Produkte, unsere Metalle machen viele etablierte und zukünftige Anwendungen überhaupt erst möglich. So schafft Aurubis das Fundament für die moderne Gesellschaft. Denken Sie an E-Mobilität, Erneuerbare Energien, Strominfrastruktur oder Digitalisierung. Überall dort sind wir mit von der Partie. Und ja, natürlich profitieren wir auch davon.

Unser Erfolg fußt auf unserer Unabhängigkeit. Das gilt sowohl für die Eigentümerstruktur als auch die finanzielle Stärke. Ich bin überzeugt, wir verstehen unsere Lieferanten, Kunden und Märkte besser als jeder andere! Nur diese Unabhängigkeit gibt Aurubis die Flexibilität, um sein Wachstum fortzusetzen und zu beschleunigen.

Und nicht zu vergessen: Aurubis ist ein Team aus engagierten und motivierten Menschen. Gemeinsam sind wir erfolgreich die ersten Schritte gegangen, um kontinuierliche Verbesserung in unsere Unternehmens-DNA aufzunehmen. Und, um das Potenzial zu heben, das in Aurubis steckt.

Für die Zukunft wird es entscheidend sein, diesen Weg weiterzuführen.

Verehrte Damen und Herren, liebe Freunde des Unternehmens, erlauben Sie mir zum Schluss ein persönliches Wort.

Es macht mich stolz zu sehen, was wir bei Aurubis in den vergangenen Jahren bewegt haben.

Das Engagement, mit dem die Mitarbeiter – auf allen Ebenen des Unternehmens – die kräftezehrenden Veränderungsprozesse angegangen sind – ist absolut beeindruckend. Nicht selten sind wir dabei an unsere ganz persönliche Schmerzgrenze gekommen. Und manchmal auch darüber hinaus gegangen. Doch gemeinsam haben wir die so wichtigen ersten Meter des Transformationsprozesses vollzogen. Auf dem Weg zur Vision 2025!

Dennoch warten auf meinen Nachfolger große Aufgaben. Veränderung heißt: ständig neu anzugreifen, Stück für Stück, Tag für Tag. Und sie gelingt nur, wenn alle mit anpacken, als „One Aurubis“.

So kann ich heute nach knapp drei Jahren als Spielmacher resümieren: Es war eine hoch anspruchsvolle Zeit – in vielerlei Hinsicht. Doch ich meine, wir als Aurubis haben zwei gute Saisons absolviert. Und es hat sich gelohnt.

Nun werde ich im Sommer wieder auf die Tribüne zurückkehren. Zurückkehren mit dem Wissen: Aurubis ist heute besser denn je, hat eine klare Strategie und Ausrichtung. Kurz gesagt: Aurubis ist auf dem richtigen Weg.

Aber – die Zukunft wird nicht einfacher. Sie wird für das Management und die Mitarbeiter sicherlich sehr herausfordernd. Nun muss das Team unter neuer Führung zeigen, was es kann. Dann bin ich überzeugt, dass das Unternehmen sich auch in Zukunft glänzend behaupten kann.

Denn in Aurubis, da steckt mehr drin.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, vielen Dank!