

**Hauptversammlung der Aurubis AG**  
**Geschäftsjahr 2015/16**

**am 2.03.2017**  
**in der Inseiparkhalle**

**Jürgen Schachler**  
**Vorstandsvorsitzender**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

## **Bild 1: Hauptversammlung der Aurubis AG**

Verehrte Eigentümerinnen und Eigentümer der Aurubis AG, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste.

Herzlich willkommen zur Hauptversammlung der Aurubis AG hier in der Inselfarkhalle in Hamburg-Wilhelmsburg.

Unsere Hauptversammlungen haben wir seit unserem Börsengang im Jahr 1998 stets im Congress Center Hamburg durchgeführt.

In den nächsten Jahren wird dort jedoch umfangreich saniert. Aus diesem Grund haben wir hier - wie ich finde - eine sehr angemessene Alternative für unsere Hauptversammlung 2017 gefunden.

Ich freue mich über Ihr großes Interesse an unserer Hauptversammlung und unserem Konzern.

Und ich darf Sie auch im Namen meines Vorstandskollegen Stefan Boel und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr herzlich begrüßen.

Ein ganz besonderes Willkommen geht an unsere ehemaligen Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder sowie an die Vertreter unserer Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, an die Aktionärsvertreter und die Medien.

Mein Vorstandskollege Erwin Faust ist heute leider nicht bei uns. Er ist im September 2016 erkrankt. Aufgrund seines Gesundheitszustandes erwarten wir ihn nicht vor April in unserem Unternehmen zurück.

Ich spreche sicherlich im Namen aller hier Anwesenden, wenn wir ihm auch weiterhin eine vollständige Genesung wünschen.

Meine Damen und Herren,

seit dem 1. Juli 2016 bin ich Vorstandsvorsitzender der Aurubis AG.

Als ich mich bei Ihnen im vergangenen Jahr auf der Hauptversammlung vorgestellt habe, sagte ich, mit Aurubis noch weiter in die Welt hinaus zu wollen, dass es dafür aber auch einiger Veränderungen bedürfe.

Nun, daran haben wir gearbeitet.

Wir haben uns Gedanken darüber gemacht, wo wir heute stehen - was unsere Mission ist und wir haben daraus eine Vision 2025 für den Konzern entwickelt. Darin haben wir unsere Ambition für unser Ziel bis zum Jahr 2025 skizziert. Ich werde in meinem Ausblick darauf etwas später detaillierter eingehen.

Erlauben Sie mir aber zunächst einen kurzen Rückblick.

## **Bild 2: Geschäftsmodell Aurubis: Produktivität, Effizienz, Umweltschutz und Verarbeitungskompetenz**

Ich habe mit Aurubis ein ertragreiches und bilanzstarkes Unternehmen mit einem erfolgreichen Geschäftsmodell vorgefunden.

Wir sind heute Marktführer in vielen Bereichen! Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kompetent, motiviert und engagiert.

Besonders positiv angetan bin ich von dem großen Potential, das immer noch in Aurubis steckt. Wir haben uns fest vorgenommen, dieses Potential in den nächsten Jahren weiter und vereint zu heben.

Hierzu werden wir auch gewohnte Wege verlassen. Jeder einzelne von uns ist aufgefordert, an seine persönlichen Grenzen zu gehen. Bisweilen müssen wir dazu auch einmal individuelle Perspektiven und Gewohnheiten verändern.

Denn wir können und müssen in dem, was wir täglich tun, kontinuierlich noch besser werden.

Ich bin fest davon überzeugt, dass wir mit unserer Vision 2025 und der daraus resultierenden Strategie den Wert des Unternehmens und dessen Performance nachhaltig steigern werden.

Damit werden wir insgesamt noch erfolgreicher. Und Ihr Anteil an der Aurubis AG wird noch wertvoller werden.

## **Bild 3: 150 Jahre Aurubis – 150 Jahre Zukunft.**

Meine Damen und Herren,

2016 war ein besonderes Jahr für uns. Wir haben einen runden Geburtstag gefeiert. Aurubis wurde 150 Jahre!

Wir sind 150 Jahre alt und immer noch relevant. Wie viele Unternehmen können das von sich behaupten?

Wir sind stolz auf diese Erfolgsgeschichte und haben sie natürlich zum Anlass genommen, gebührend zu feiern.

In Hamburg haben wir einen Festakt begangen, zu dem wir rund 400 Gäste aus aller Welt begrüßen durften.

Bei herrlichstem Wetter haben wir dann im Sommer in Hamburg ein großes Fest für unsere Belegschaft und deren Familien gefeiert.

Aber auch an unseren anderen Standorten gab es Feierlichkeiten. Unser Standort Lünen wurde 100 Jahre jung, Buffalo in den USA 110 und Pori - in Finnland - 50 Jahre. Im politischen Berlin und Brüssel haben uns Vertreter der Politik, der Ministerien und der Medien gratuliert.

Weiterhin haben wir - wie schon im letzten Jahr an dieser Stelle erwähnt - das Jubiläum zum Anlass genommen, in Zusammenarbeit mit einer Historikerkommission und vielen ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Chronik über unsere vergangenen 150 Jahre zu verfassen.

Noch einmal einen herzlichen Dank an dieser Stelle an alle, die daran mitgearbeitet haben.

Seit dem 28. April 2016, exakt 150 Jahre nach Gründung der Norddeutschen Affinerie, ist das Buch mit interessanten Aspekten zur Unternehmenshistorie und natürlich auch einem schönen Stück Hamburger Wirtschaftsgeschichte, im Buchhandel erhältlich. Weitere Information dazu erhalten Sie im Eingangsbereich auf der Ebene Null an unserem Infostand.

#### **Bild 4: Agenda: Das Geschäftsjahr 2015/16**

Meine Damen und Herren,

seit einigen Tagen liegt Ihnen der Geschäftsbericht des 150sten Jahres unserer Firmengeschichte vor.

Vorgelegt haben wir ein Ergebnis, das unseren Erwartungen zu Geschäftsjahresbeginn entsprach.

Es lag deutlich unter dem Rekord des Vorjahres. Die Hauptgründe für diesen Rückgang werde ich im Folgenden erklären:

So haben sich insbesondere der geplante Reparaturstillstand an unserem bulgarischen Standort in Pirdop sowie schwache Altkupfer- und Schwefelsäuremärkte ergebnismindernd ausgewirkt.

Deshalb meinen wir, alles in allem war es immer noch ein respektables Ergebnis.

Was hat uns im abgelaufenen Geschäftsjahr bewegt?

Die Weltwirtschaft hatte an Fahrt verloren - der Internationale Währungsfonds hatte die Wachstumsprognose von 3,2 % im Vorjahr auf 3,1 % in 2016 reduziert.

Aurubis ist, wie Sie wissen, international tätig. Unsere Kupferkonzentrate kaufen wir hauptsächlich in Südamerika und die Recyclingmaterialien weitgehend in Europa ein.

Auf der anderen Seite gehen unsere Kathoden und unsere Produkte wiederum in internationale Märkte und die Schwefelsäure hauptsächlich in den globalen Chemie- und Düngemittelmarkt.

Wir schauen permanent auf Metallpreis- und Währungsentwicklungen und sichern diese durch unser Risikomanagement ab.

Gleichwohl lässt sich nicht jede Entwicklung absichern.

Durch unser breites Geschäftsmodell und den Einfluss von zum Teil ganz unterschiedlichen Märkten gleichen sich positive und negative Veränderungen oft aus. Sie führen zu dem stabilen Geschäftsmodell, in das Sie alle investiert haben.

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle gerne aufzeigen, wie sich unsere wichtigsten Teilmärkte im Einzelnen entwickelt haben.

#### **Bild 5: GJ 2015/16: Sichere Konzentratversorgung mit Schmelz- und Raffinierlöhnen auf gutem Niveau**

Die Konzentratmärkte haben sich positiv entwickelt.

Die Minen produzierten auf einem hohen Niveau. Dies führt bei konstanter Nachfrage eigentlich immer zu steigenden Schmelz- und Raffinierlöhnen. Vor allem in Peru und Mexiko wurden neue Projekte in Betrieb genommen. Gleichzeitig gab es fast keine Streiks oder Naturkatastrophen, die zu eingeschränkter Förderung hätten führen können.

Unser technisches und metallurgisches Know-How befähigt uns komplexe Kupferkonzentrate zu verarbeiten. Komplex bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die chemische Zusammensetzung eine höhere Konzentration von Begleitelementen aufweist. Sie enthält Elemente, die metallurgisch schwieriger auszubringen und zu verarbeiten sind, sei es bezüglich der eingesetzten Umweltschutztechnologie oder in der Reinheit der Metalle, die ausgebracht werden sollen.

Denn unabhängig von den Einsatzmaterialien ist es stets unser Ziel, hochreines Kupfer und andere Metalle zu erzeugen.

Für komplexe Materialien zahlen die Minen uns höhere Schmelz- und Raffinierlöhne. Gegenüber anderen Hütten verfügen wir durch unser spezielles Know-how über einen Wettbewerbsvorteil.

## **Bild 6: Schwefelsäure im GJ 2015/16: Düngemittel- Industrie als größter Abnehmer; Märkte sehr volatil**

Aurubis produziert Schwefelsäure als Kuppelprodukt in der Primärkupfererzeugung an den Hüttenstandorten in Hamburg und Pirdop in Bulgarien.

Durch den ca. 30 %-igen Schwefelanteil in den Kupferkonzentraten erzeugen wir Schwefelsäure sozusagen nebenbei. Unsere Kunden kommen im Wesentlichen aus der Düngemittel- und Chemischen Industrie. In diesem globalen Markt verfügen wir aber nur über einen Marktanteil von rund 1 %. Die Preise können hier erheblich schwanken und sind nur circa ein Vierteljahr im Voraus zu prognostizieren.

2015/16 war für uns ein schwaches Schwefelsäurejahr. Das Überangebot in Süd- und Mittelamerika wurde von wachsenden Kapazitäten ausgelöst und drückte die Preise zum Teil erheblich nach unten.

Gleichzeitig waren die europäische Düngemittelproduktion und damit die Nachfrage relativ schwach. Das drückte noch weiter auf die Preise.

## **Bild 7 : Europäische Kathodenprämie**

Auf den internationalen Kathodenmärkten wird für die Lieferung von physischem Kupfer eine Prämie bezahlt.

Die Höhe dieser Prämie wird bestimmt vom Angebot und der Nachfrage nach raffiniertem Kupfer.

Für das Kalenderjahr 2016 hatten wir unsere Aurubis Kathoden-Prämie von 110 US\$/t auf 92 US\$/t senken müssen. Zur Erinnerung für Sie, wir produzieren rund 1,1 Millionen Tonnen Kupfer im Jahr.

International kamen die Prämien im Jahresverlauf weiter unter Druck. Durch unsere langfristigen Kundenbeziehungen im Produktbereich und unseren verlässlichen Service konnten wir unsere Prämie im Markt aber erfolgreich durchsetzen.

## **Bild 8: GJ 2015/16: Metallpreisbedingt eingeschränkte Altkupferversorgung mit Druck auf die Raffinierlöhne**

Der relativ niedrige Kupferpreis im Geschäftsjahr hatte zur Folge, dass das Angebot an Altkupfer, also das Material mit einem relativ hohen Kupferanteil, im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich eingeschränkt war.

Hier wirkten natürlich auch die allgemein geringen Metallpreise, wie zum Beispiel für Stahl- und Aluminiumschrotte, die die Sammel- und Abgabebereitschaft unserer Lieferanten

grundsätzlich dämpften. Es war generell wenig Material im Angebot, mit entsprechendem Druck auf die Raffinierlöhne. Die Marktsituation für andere Recyclingmaterialien hingegen war weitgehend stabil.

### **Bild 9: Gießwalzdraht und Stranggussprodukte**

Ebenfalls stabil war die Situation auf den europäischen Märkten für Gießwalzdraht und Stranggussformate.

Wir haben unsere Marktposition mit Kunden der Kabel-, Automobil- und Lackdrahtindustrie weiter ausbauen können und gelten im Markt als verlässlicher Geschäftspartner mit hoher Produkt- und Servicequalität.

### **Bild 10: Erfolgreicher planmäßiger Wartungsstillstand in Pirdop, Bulgarien**

Wesentlich beeinflusst hat unser Ergebnis auch der geplante und umfangreiche Wartungsstillstand an unserem Standort im bulgarischen Pirdop.

Wer von Ihnen Aurubis bereits länger kennt, weiß, dass diese großen Revisionsarbeiten alle 10 bis 12 Jahre durchgeführt werden müssen.

Wir haben am 14. April 2016 in Pirdop mit den größten Umbaumaßnahmen begonnen, die das Werk bisher erlebt hat.

52 Unternehmen und rund 1.200 Arbeitskräfte haben den Stillstand in nur 54 Tagen erfolgreich durchgeführt. In der Branche ist das als beispielgebend anerkannt.

Mit zwei Jahren Vorlaufzeit hatten die ersten Planungsarbeiten bereits 2014 begonnen.

Ziel für Planung und Ausführung war die Sicherstellung eines störungsfreien Betriebes aller relevanten Anlagen für die nächsten 10 Jahre. Insgesamt wurden 11 Aggregate ausgetauscht, alles unter Einhaltung höchster Arbeitssicherheits- und Umweltschutzstandards. Das ist in diesem Umfang in Pirdop seit 1986 nicht mehr passiert.

Wir sind ebenfalls sehr stolz darauf, dass wir während der Arbeiten keinen Unfall zu beklagen hatten.

Rund 44 Mio. Euro Investitionsvolumen in 50 Tagen – das war von Anfang an ein sehr ehrgeiziger Plan.

Weltweit dienen Umrüstungen dieser Art in der Metallbranche als Messlatte für die Zuverlässigkeit und Effizienz eines Unternehmens.

Unseren Kolleginnen und Kollegen in Bulgarien rufe ich auch hier noch einmal sehr gerne zu: Gut gemacht - well done, oder wie man auf Bulgarisch ganz einfach sagen würde: Bravo!

### **Bild 11: Aurubis-Ergebnis 2015/16 entsprach Markterwartungen**

Lassen Sie mich nun zu unserem Geschäftsjahr im Überblick kommen.

Das operative Ergebnis vor Steuern lag mit 213 Mio. Euro deutlich unter dem Rekord-Vorjahr von 343 Mio. Euro.

So hatten wir es Ihnen zu Geschäftsjahresbeginn prognostiziert.

Der Netto-Cashflow lag bei guten 236 Mio. € um rund 35 % unter dem Vorjahr. Grund war neben einem geringeren operativen Ergebnis im Wesentlichen der Aufbau von Beständen an Zwischenprodukten.

Dieser diente zur Vorbereitung eines alle 3 Jahre gesetzlich geforderten Wartungsstillstand in Hamburg, der im Oktober 2016, also bereits im laufenden Geschäftsjahr, stattfand.

In seinem Umfang ist dieser allerdings nicht mit dem Stillstand in Pirdop zu vergleichen.

Der Return on Capital Employed, also die Rendite auf das eingesetzte Kapital lag im Geschäftsjahr 2015/16, bei 10,9 %, also deutlich unter unserer Zielgröße von 15 %. Auch das hatten wir vorausgesagt.

Damit wollen wir uns natürlich in der Zukunft nicht zufrieden geben.

### **Bild 12: Weiterhin sehr starke Konzernkennzahlen im Aurubis-Konzern**

Meine Damen und Herren,

für unsere Lieferanten, Kunden und Kreditgeber ist auch die finanzielle Verlässlichkeit von Aurubis von entscheidender Bedeutung.

Auf dem nächsten Bild möchte ich Ihnen dazu die wichtigsten Kennzahlen des Aurubis-Konzerns zeigen.

Wir haben zwar ein Ergebnis deutlich unter Vorjahr erzielt, aber erfreulicherweise haben wir außer bei der Rendite auf das eingesetzte Kapital, dem ROCE, alle unsere gesteckten Ziele erreicht.

Unsere Schuldendeckungskennzahl lag mit 0,1 auf Vorjahresniveau. Mit 23 Mio. € Netto-Finanzverbindlichkeiten ist der Konzern nahezu schuldenfrei.



Auch in diesem Jahr darf ich Ihnen also ein Unternehmen darstellen, das sich in einer hervorragend robusten bilanziellen Verfassung präsentiert.

Die vorgelegte Bilanz ist gesund, stabil und widerstandsfähig.

Darauf sind wir stolz. Wir bauen darauf auf. Und wir blicken zuversichtlich in die Zukunft.

### **Bild 13: Das Geschäft in den einzelnen Business Units verlief differenziert**

In unseren beiden Geschäftsbereichen sah die Entwicklung wie folgt aus.

Die Business Unit Primärkupfer erreichte ein operatives Ergebnis vor Steuern – das EBT – von 143 Mio. € und lag damit um 44% unter dem Vorjahresergebnis.

Der ROCE lag bei 16,4 % und damit über dem Zielwert von 15 %. Wegen des Stillstandes in Pirdop lagen die Produktionszahlen natürlich unter den Vorjahreszahlen.

Das operative EBT der Business Unit Copper Products betrug im Geschäftsjahr 101 Mio. € und lag damit 29 Mio. € unter dem Vorjahr.

Auf der Rohstoffseite waren, wie schon erwähnt, die Altkupfermärkte in einer schwachen Verfassung.

Das Recyclinggeschäft in Lünen und im belgischen Olen stand insbesondere unter diesem Einfluss.

Fehlende Schrottmengen können wir in der Regel durch Blisterkupfer ausgleichen, das im internationalen Markt zugekauft wird.

Allerdings liegen hier die Raffinierlöhne unter denen für Altkupfer. Die Anlagen waren damit aber im Geschäftsjahr 2015/16 zufriedenstellend ausgelastet.

Ein wichtiger Ergebnistreiber der Business Unit Kupferprodukte war wieder einmal die gute Geschäftslage in der Business Line Rod & Shapes.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital in der Business Unit Kupferprodukte erreichte mit 9,7 % unsere Zielgröße von 15 % aber nicht. Auch das ist eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

### **Bild 14: Vorstand und AR schlagen Ausschüttung in Höhe von 1,25 € in Einklang mit der Dividendenpolitik vor**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

als nächstes möchte ich Ihnen unseren Dividendenvorschlag vorstellen.

Erklärtes Ziel der Aurubis-Dividendenpolitik ist es, die Aktionäre angemessen und mit Kontinuität am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Unsere Ertragslage im abgelaufenen Geschäftsjahr hat dazu geführt, dass Vorstand und Aufsichtsrat Ihnen heute eine Dividende von 1,25 Euro vorschlagen.

Die Ausschüttungsquote liegt bei 46 %. Im Durchschnitt der letzten 5 Jahre hat Aurubis damit die Ausschüttungspolitik von 50 % beibehalten. Die Dividendenrendite auf Basis des Schlusskurses am 30. September 2016 beträgt 2,5 % - im Vorjahr lag dieser Wert noch bei 2,4 %.

Ich meine, im aktuellen Zinsumfeld ist dies eine sehr interessante Rendite.

Und – die Aurubis Aktie ist eine sehr attraktive Anlage.

Hätten Sie im Jahr der Erstnotiz, also 1998, umgerechnet 1.000 Euro investiert – und alle Ihnen zugeflossenen Dividenden wiederum in Aurubis-Aktien angelegt, stünde auf Ihrem Depotauszug am 30. September des vergangenen Jahres ein Wert von 6.693 Euro.

Das entspricht einer Wertsteigerung von 570 % oder anders ausgedrückt ein jährlicher Gesamtertrag von fast 11 %.

Ich denke, dieser Wert ist zweifelsfrei sehr beachtlich!

Es bleibt mir zu hoffen, dass wir hier im Saal Anleger haben, die genau diese gerade beschriebene Anlagestrategie bei Aurubis gefahren haben.

Denen würde ich jetzt sagen: Glückwunsch!

### **Bild 15: Entwicklung der Aurubis-Aktie**

Unser Aktienkurs entwickelte sich im Geschäftsjahr 2015/16 entsprechend unserer Ergebnisse und dem schwächeren Rohstoffsektor im Allgemeinen.

Am 30. September 2016 lag der Kurs bei 49 Euro 88 Cent und war damit im Vergleich zum Vorjahres-Rekord um 12 % gesunken – zum Vergleich: der DAX stieg in diesem Zeitraum um 9 %, der MDAX um 12 %.

Bis zum Ende des Ersten Quartals unseres neuen Geschäftsjahres 2016/17 am 31.12.2016 hatte der Kurs bereits wieder auf 54 Euro 80 zugelegt und steht heute früh bei .....

Die Kursziele unserer 20 aktiven Analysten für die Aurubis Aktie liegen derzeit zwischen 48 und 66 Euro 50.

Es wird also durchaus noch Luft nach oben gesehen.

## **Bild 16: Was uns noch wichtig war im abgelaufenen Geschäftsjahr**

Meine Damen und Herren,

was war uns noch wichtig im vergangenen Jahr – woran haben wir gearbeitet und was hat uns angetrieben?

Auch wir beschäftigen uns natürlich mit der Frage, welche Chancen die fortschreitende Digitalisierung für Aurubis bietet. Interessante Beispiele hierfür sind GPS gesteuerte Schiffsverfolgungssysteme zur besseren Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette oder die Möglichkeiten von Online-Handelsplattformen für den Handel von Rohstoffen und Produkten.

Wir diskutieren permanent über die Optimierung unsere Prozesse, beispielsweise beim Rohstoffeinsatz komplexer Einsatzmaterialien.

Das Projekt Scope z.B. optimiert technische Engpässe innerhalb der Aurubis-Prozesse mittels mathematischer Modelle. Unter Einbeziehung der Marktgegebenheiten und der jeweils besten Kombination an Rohstoffen kann somit der beste Wertbeitrag ermittelt werden. Durch den Einsatz komplexerer Rohstoffe, also beispielsweise Konzentrate mit höheren Verunreinigungen, kann damit unser Ergebnis deutlich gesteigert werden. In diesem Zusammenhang wird unser Projekt FCM, der Name steht für „Future Complex Metallurgy“, weitergeführt. Wir arbeiten derzeit an einer detaillierten Prüfung des technischen Konzepts, der optimalen Integration in unsere Standorte sowie der Genehmigungssituation. Auch tauschen wir uns mit Kollegen anderen Industrien aus, um aus Best-Practice-Beispielen zu lernen und über den Tellerrand hinaus zu blicken.

Der Aurubis Innovation Day mit internen Mitarbeitern aus unseren verschiedenen internationalen Standorten, aus dem Bereich Forschung und Entwicklung sowie externen Spezialisten ist hierfür die bewährte Plattform.

## **Bild 17: Nachhaltigkeit ist elementarer Bestandteil bei Aurubis**

Im Bereich Nachhaltigkeit hat Aurubis im Jahr 2016 zum 2. Mal an der Befragung des Carbon Disclosure Project teilgenommen. Hier geht es darum, komplexe Fragen in Zusammenhang mit Kohlendioxid-Emissionen, zu Reduktionszielen und -strategien sowie zu Klimarisiken und -chancen zu beantworten.

Nachdem wir hier in 2015 bereits als „Best Newcomer“ ausgezeichnet wurden, sind wir in 2016 sogar innerhalb des MDAX zum „Index-Leader“ aufgestiegen – sozusagen in die erste Liga der Klimaberichterstatter.

Gut abgeschnitten haben wir, weil bei Aurubis die Nachhaltigkeitsstrategie samt Zielen und Maßnahmen überzeugte und die Bereiche Nachhaltigkeit, Corporate Energy & Climate Affairs und der Konzernumweltschutz gemeinsam hervorragende Arbeit leisten.

Wichtig ist diese Auszeichnung nicht nur für unsere Kunden – auch unsere Investoren interessieren sich zunehmend für nachhaltige Investments.

Ein besonderes Dankeschön geht also an alle Kolleginnen und Kollegen, die hieran so erfolgreich mitgearbeitet haben.

Eine Auszeichnung für Energie-Effizienz erhielten wir im November 2015 von der Deutschen Energie-Agentur dena. In unserem Werk in Lünen haben wir in eine Kondensationsturbinenanlage investiert. Hier wird die Abwärme aus unseren Produktionsanlagen in elektrischen Strom umgewandelt und die Restwärme für weitere Prozesse genutzt. Damit wird das Optimum der möglichen Energieverwertung erreicht. Diese Anlage erzeugt rund 14 % des Strombedarfs am Standort Lünen, oder einfacher gesprochen: den durchschnittlichen Strombedarf von rund 6.500 Drei-Personen-Haushalten.

Energie, ihr Einsatz und unser Umgang mit dieser Ressource, das sind zentrale Themen für Aurubis.

Wir sehen uns sowohl auf der Ebene der Europäischen Union als auch in den EU Mitgliedsstaaten, in denen wir operieren, einer Vielzahl an Regulierung gegenüber.

Gerade erst hat das EU Parlament sein Votum zur Zukunft des Emission Trading System in Europe abgegeben. Die Diskussion setzt sich jetzt mit dem Rat und der Kommission fort. Wir begleiten diese sehr eng, weil sie sowohl Chancen bietet - Kupfer ist schließlich das Metall der Energiewende -, aber auch Risiken, wenn es um den Industriestandort Europa geht.

Was mir persönlich aber am wichtigsten ist: was leisten wir als Aurubis selbst und aus eigener Kraft?

### **Bild 18: Nutzung von industrieller Abwärme von Aurubis Hamburg zur Versorgung der Hafencity Ost**

Wir sind stolz und sehr zufrieden, dass wir vor zwei Wochen hier in Hamburg einen Vertrag mit der enercity Contracting Nord GmbH unterzeichnet haben über die Nutzung von industrieller Abwärme zur Versorgung der Hamburger Hafencity Ost.

Zukünftig können wir damit bis zu 20.000 Tonnen Kohlendioxid - also CO<sub>2</sub> - im Jahr einsparen und einen wesentlichen Baustein für die lokale Wärmeversorgung in Hamburg liefern. In einem ersten Schritt haben wir jetzt erst einmal ein Drittel unserer Kapazitäten vertraglich vereinbaren können. An den anderen zwei Dritteln arbeiten wir noch, denn die Energie, die wir haben beziehungsweise, die im Prozess entsteht, sollten und dürfen wir nicht verschwenden. Das wäre nicht nachhaltig.

### **Bild 19: 1. Quartal 2016/17**

Meine Damen und Herren, wir haben bereits am 13. Februar über unser Ergebnis des 1. Quartals unseres neuen Geschäftsjahres berichtet.

### **Bild 20: Aurubis startet erwartungsgemäß ins 1. Quartal des Geschäftsjahres 2016/17**

Wie in den vergangenen Jahren - saisonal bedingt und wie erwartet - sind wir mit einem niedrigen Quartalsergebnis, aber dennoch gut in das neue Geschäftsjahr gestartet.

Das operative Ergebnis vor Steuern lag nach 3 Monaten bei 18 Mio. Euro und die Rendite auf das eingesetzte Kapital bei 9,5 Prozent.

Wir müssen diese Zahlen aber im Zusammenhang betrachten:

1. Das Ergebnis wurde beeinflusst durch temporär negative Bewertungseffekte in den Vorräten. Die erheblich angestiegenen Metallpreise von Anfang Oktober bis Ende Dezember 2016 im Vergleich zum Vorjahr führten zu diesem Effekt am Stichtag. Im Konzern macht dieser Effekt rund 26 Mio. Euro aus. Den Ausgleich erwarten wir zu einem geringen Teil schon im 2. Quartal – vollständig wohl aber erst im Laufe des Geschäftsjahres.
2. Durch einen alle 3 Jahre gesetzlich vorgeschriebenen Wartungsstillstand des Abhitzekeessels in Hamburg haben wir rund 15 Mio. Euro Ergebnisbeitrag verloren. Während des Stillstandes im Oktober/November konnten wir kein Konzentrat durchsetzen und damit auch keine Schwefelsäure produzieren.

Ohne diese beiden Effekte hätte unser 1. Quartal mit rund 60 Mio. Euro operatives EBT ein sehr gutes Ergebnis erwirtschaftete.

Auch aus unseren Rohstoffmärkten gibt es beim Altkupfer Positives zu berichten. Durch die in unserem 1. Quartal gestiegenen Metallpreise erhöhte sich für uns das Angebot an Altkupfer erheblich und führte gleichzeitig zu höheren Raffinierlöhnen.

### **Bild 21: Aurubis bestätigt Ergebnisprognose für 2016/17**

An unserem Ausblick auf das Gesamtjahresergebnis 2016/17 haben wir nichts geändert und bestätigen unsere Prognose:

Wir erwarten ein gegenüber dem Vorjahr deutlich, also mit mehr als 10 Prozent, steigendes operatives Ergebnis vor Steuern und eine zwischen 1 und 5 Prozentpunkten steigende Rendite auf das eingesetzte Kapital.

Meine Damen und Herren,

wie wird es nun weiter gehen in unserem laufenden Geschäft bis Ende September?

### **Bild 22: Aurubis bestätigt Ergebnisprognose für 2016/17**

Wir gehen von einem weiterhin guten Angebot an Kupferkonzentraten mit zufriedenstellenden Schmelz- und Raffinierlöhnen für uns aus.

Gleichzeitig werden die Konzentratdurchsätze nach dem Stillstand in Hamburg ansteigen und wir rechnen mit einer hohen Anlagenauslastung für den Rest des Geschäftsjahres.

Im internationalen Schwefelsäuremarkt konnten wir wegen des Angebotsüberhangs bisher keine Verbesserung der Preissituation erkennen.

Die Kathodenprämie haben wir der Nachfragesituation entsprechend für das Kalenderjahr 2017 von 92 US\$ pro Tonne auf 86 US\$ pro Tonne gesenkt.

Auf den Altkupfermärkten erwarten wir ab unserem 2. Quartal nach der Erholung des Angebotes auch deutlich höhere Raffinierlöhne. Ob diese Situation bis zum Geschäftsjahresende bestehen bleibt, ist noch nicht prognostizierbar.

Für unseren Kupferproduktbereich erwarten wir eine gute Absatzentwicklung. Im Bereich Rod & Shapes erwarten wir eine solide Nachfrage auf Vorjahresniveau und auf den Märkten für Bandprodukte rechnen wir mit einer relativ stabilen Nachfrage.

Der starke US\$ wird unser Ergebnis weiterhin positiv unterstützen.

Und der Kupferpreis? Die Meinungen gehen hier zum Teil deutlich auseinander. Der letzte Reuters-Poll resultiert aus den Einschätzungen von 31 Metall-Analysten und liegt für 2017 bei 5.364 und für 2018 bei 5.437 US\$/t. Heute liegt der Kupferpreis bei etwa 6.040 US\$/t.

### **Bild 23: Ausblick – Vision – Transformationsprogramm ONE Aurubis.**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Gäste,

nicht alle von Ihnen, aber einige, werden sich an den 25. Mai 1961 erinnern.

John F. Kennedy kündigt für das Ende des Jahrzehnts den bemannten Flug der USA zum Mond an, das Betreten des Mondes und die gesunde Rückkehr der Astronauten. „Es ist an der Zeit, dass diese Nation eine klare Führungsrolle im Weltraum einnimmt“, sagt Kennedy damals.

Eine Vision. Und: Vision erfüllt!

Einige Zeit später formulierte Steve Jobs, nachdem er 1976 mit Steve Wozniak Apple gegründet hatte, seine Vision so: „Ich will den Computer für jedermann entwickeln.“

Heute gibt es kaum noch einen Haushalt ohne Computer und Apple hat dazu maßgeblich beigetragen.

Vision erfüllt!

### **Bild 24: Warum brauchen Unternehmen eine Vision?**

Für mich ist eine Vision die Idee von einem ambitionierten Zustand in der Zukunft, der uns bereits heute, auf dem Weg zur Realisierung der Vision, zu aktivem Handeln und Engagement verpflichtet.

Visionen haben die Menschen seit jeher beflügelt und motiviert. Ein Ziel allein oder auch in der Gemeinschaft erreichen zu wollen und zu können, spornt enorm an und setzt viel positive Energie frei.

Meine Damen und Herren,

Ende 2015 wusste ich, meine nächste Aufgabe wird bei Aurubis sein und am 1. Juli 2016 starten.

Ich hatte also einige Zeit darüber nachzudenken, vieles zu lesen und zahlreiche Gespräche zu führen, um mich darauf vorzubereiten, was auf mich und Aurubis in den nächsten Jahren wohl zukommen würde.

Ich glaube, es ist eine der wichtigsten Aufgaben eines jeden Vorstandsvorsitzenden bei Aurubis, darüber nachzudenken, wie wir unsere Zukunft vorbereiten und unsere Ziele erreichen können, damit wir sie zu Realität werden lassen.

Aurubis ist stark. Aurubis ist relevant. Aurubis hat eine stolze Vergangenheit und eine sichere, gute Zukunft.

Wenn ich meine Gesprächspartner aber gefragt habe: „Wie sieht sie denn aus, diese Zukunft, liebe Kolleginnen und Kollegen? Wo wollt ihr, wo wollen wir eigentlich zusammen hin?“, haben sich aus den Antworten zahlreiche Ideen und Ansätze ergeben.

Auch aus diesem Grund haben wir schon sehr kurz nach meiner Ankunft damit begonnen, unseren Konzern zunächst einmal auf den Prüfstand zu stellen.

Und Prüfstand ist hier nicht im Sinne von Prüfungsstress oder Test zu verstehen, sondern vielmehr wie ein Arztbesuch, ein Gesundheits- und Fitnesscheck, den wir doch alle in regelmäßigen Abständen machen sollten.

Ein Check, der uns die Einsicht bringt: wir sind entweder kerngesund und fit und könnten an Olympia teilnehmen. Oder wir sind vielleicht noch nicht toptfit, es gibt Verbesserungspotential. Und wir können und werden an unserer Fitness und unseren Risikofaktoren arbeiten.

## **Bild 25: Unsere Startposition – Was uns stark macht**

Die Ausgangslage für den Aurubis Check war ermutigend:

- 150 Jahre alt,
- weltweit aufgestellt und handelnd,
- Marktführer in vielen Segmenten,
- von Kunden und Partnern geschätzt,
- breite Aktionärsbasis
- ein Rekordjahr im Rücken und
- als Konzern finanziell kerngesund.

## **Bild 26: Unser Vorgehen im 2. Halbjahr 2016**

Wir haben uns im Sommer 2016 im Aurubis Management auf 3 Initiativen verständigt, die wir in der zweiten Jahreshälfte bereits in Angriff genommen haben:

- Wir haben unsere Mitarbeiter befragt,
- wir haben unsere Prozesse, Systeme und die Organisation analysiert und bewertet und
- wir haben das Thema kontinuierliche Verbesserung noch stärker in den Fokus der Organisation gestellt.

Aus diesen Initiativen haben sich schnell zwei konkrete Resultate ergeben:

- Wir haben eine Vision für Aurubis entwickelt, die beschreibt, wo wir im Jahr 2025 stehen wollen und
- wir haben eine neue Abteilung aufgestellt, die heute die Themen Transformation und kontinuierliche Verbesserung im Konzern weiter professionalisiert und vorantreibt.

Lassen Sie mich Ihnen zunächst einige Ergebnisse der ersten 3 Initiativen vorstellen, bevor ich Ihnen erläutern möchte, welche Ziele und Wege wir bis zum Jahr 2025 verfolgen wollen.

### **1. Befragung der Mitarbeiter.**

Wir haben rund 1.100 Beschäftigte des Konzerns befragt in einer Umfrage, die Ausrichtung, Ausführung und Fähigkeit zur Erneuerung bei Aurubis überprüft hat. Die Ergebnisse haben wir mit der großen Mitarbeiterumfrage aus dem Jahr 2013 verbunden und verglichen. Der Tenor der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat uns gezeigt, dass Aurubis insbesondere in seinen Beziehungen zu Partnern und Kunden, zu Märkten und der Öffentlichkeit ausgesprochene Stärken hat.



Aber wir können besser werden, wenn es darum geht, dem Unternehmen eine klare Richtung und Führung zu geben.

Beide Aspekte haben wir unmittelbar in unser Aufgabenheft übernommen. Erste gute Ergebnisse liegen zum Beispiel in Form unserer Vision 2025 vor.

## **2. Diagnose unserer Prozesse, Systeme und der Organisation.**

Aufgeteilt auf 2 Phasen haben wir unsere Prozesse, unsere Systeme und die Organisation unter die Lupe genommen. Im Kern haben wir festgestellt, dass Aurubis signifikantes Potential hat, sich intern zu verbessern. Beispiele sind:

- eine stärkere Harmonisierung von Prozessen, die häufig zu diversifiziert und oftmals zu lokal geprägt sind.
- das verstärkte voneinander Lernen und dem damit verbesserten Austausch von Wissen und Prozessen über alle unsere Standorte hinweg.
- Es geht aber auch um das aktive Vermeiden von Doppelarbeit, die wir durch eine stärkere Koordinierung und Zentralisierung von Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten angehen werden.

## **3. Kontinuierliche Verbesserung**

Mit einem Pilotprojekt am Standort Hamburg haben wir im Herbst 2016 gezeigt, wie hilfreich und motivierend es sein kann, bei ganz alltäglichen und manchmal auch ganz klein erscheinenden Tätigkeiten genau hinzusehen.

An allen Arbeitsplätzen können sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder und jeden Tag fragen: was kann ich besser machen, damit das Ergebnis des großen Ganzen, des gesamten Konzerns noch erfolgreicher wird?

Was mich persönlich dabei besonders motiviert hat, ist das positive Feedback der involvierten Mitarbeiter. Sie haben mir gesagt: „Das ist ein wertvoller Ansatz, der mir sehr geholfen hat. Dieses Prinzip sollten wir in die Gruppe ausrollen.“ Und genau das werden wir tun.

Meine Damen und Herren,

mit diesen 3 Initiativen und den Ergebnissen im Rücken haben wir uns daraufhin im November und Dezember 2016 mit 40 Führungskräften aus fast allen Standorten von Aurubis zusammengefunden und uns gefragt:

„Ok. Wir wissen jetzt noch besser, wo wir stehen. Wir kennen unsere Stärken, aber auch unsere Schwächen. Wie soll Aurubis zukünftig aussehen? Wo soll die Reise hingehen?“ Diese Frage haben wir beantwortet mit unserer „Vision 2025“ für den Aurubis-Konzern.

## **Bild 27: Was die Vision leisten soll**

Warum braucht ein Unternehmen wie Aurubis eine Vision?

Eine Vision gibt uns eine Zielvorstellung und einen Rahmen. Sie sagt uns, wo wir zu einem bestimmten Zeitpunkt stehen wollen, was uns dann auszeichnen wird und wie wir uns selbst beschreiben würden.

Sie dient auf dem Weg dorthin als Motivator für jeden und muss uns jeden Tag antreiben. Und: Sie ist unser gemeinsames Ziel!

Wir reden also nicht über unser Ziel für Hamburg, für Pirdop oder für Pori. Wir sprechen über unseren Konzern als Ganzes.

So ist sie uns ein Kompass, eine Antriebsquelle und eine Klammer zugleich.

Und heute wollen wir Sie Ihnen zum ersten Mal präsentieren.

## **FILM**

### **Bild 28: Unsere Vision 2025**

Meine Damen und Herren, liebe Gäste.

**Passion for Metallurgy.**

**Metals for Progress.**

**Together with you.**

Wenn wir 2025 gefragt werden, wo steht Aurubis, dann wollen wir zu diesen 3 Sätzen sagen:

„Ja, das sind wir. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal. Wenn Sie 2025 diese 3 Kernaussagen im Zusammenhang hören, dann sollen Sie dabei an uns denken, an Aurubis. Da spüre ich die Leidenschaft für die Metallurgie und für Metalle. Metalle, von denen ich weiß, sie ermöglichen Fortschritt. Und das von einem Unternehmen, das ganz nah dran ist an seinen Mitarbeitern, an seinen Kunden und Lieferanten sowie den Ländern und Gesellschaften, in denen wir arbeiten und handeln.“

Nun sagen Sie hoffentlich: schön formuliert, es liest sich gut und es geht auch ans Herz.

Aber Sie werden mich vielleicht auch fragen: Welche konkreten Ideen stecken da drin? Was kann ich als Anteilseigner jetzt und in den nächsten Jahren von Aurubis erwarten?

## **Bild 29: wie wir sie verstehen**

Ich will Ihnen das genauer erklären anhand der 5 Kernbotschaften der Vision, die Ihnen näherbringen sollen, was wir konkret meinen.

### **Bild 30: Wir sind exzellent in Metallurgie**

1. *„Wir sind exzellent in Metallurgie: Auf Basis unserer Innovationen sind wir führend in der nachhaltigen Verarbeitung primärer und sekundärer Rohstoffe.“*

Unsere Leidenschaft ist Metallurgie. Darin sind wir die Nr. 1 - weltweit. Wir treiben Innovationen in unserem Bereich der Metallurgie voran, weil wir das Know-how, das Wissen dafür bei uns haben. Auf dieser Basis wird es kein Unternehmen geben, das an Aurubis vorbeikommt in Bezug auf die Verarbeitung primärer und sekundärer Rohstoffe - und damit natürlich auch von Recyclingmaterialien - ganz gleich, wie einfach oder komplex die Materialien auch sein mögen.

Und eben dieses Alleinstellungsmerkmal werden wir damit verbinden, dass wir in Bezug auf Nachhaltigkeit, also in Bezug auf den Dreiklang von Mensch, Geschäft und Umwelt weiterhin beispielgebend sein werden und vorangehen.

### **Bild 31: Wir wachsen**

2. *„Wir wachsen: Aufbauend auf unserer Kupferexpertise erweitern wir unser Geschäftsmodell und stärken unsere internationale Präsenz. Das sichert unsere finanzielle Stärke.“*

Kupfer ist immer unsere Kernkompetenz gewesen und es bleibt ein ganz zentrales Metall des Aurubis-Konzerns.

Aber: wir können mehr. Gold und Silber, Nickel, Selen und andere Metalle sind schon lange fester Bestandteil unseres Portfolios. Auch das können und wollen wir im Rahmen unserer Metallurgie-Expertise noch weiter ausbauen. Wir gehen den noch konsequenteren Weg vom Kupfer- zum Multi-Metallproduzenten und werden uns dazu breiter aufstellen.

Wir werden unser Portfolio erweitern, zum Beispiel im Bereich von Metallen, die in zukunftsorientierten Anwendungen nachgefragt werden, oder auch bei einer weiteren Veredelung von Metallen.

Was bedeutet das? Wir werden intern und extern wachsen, unsere finanzielle Stärke dazu nutzen, größer und noch erfolgreicher zu werden. Das kann die Erweiterung bestehender Kapazitäten beinhalten, aber auch Akquisitionen, wenn sie inhaltlich und geographisch Sinn machen und zu uns passen.

Es macht für uns inhaltlich keinen Sinn, Minenunternehmer zu werden. Das ist nicht Teil unserer Kompetenz Metallurgie und das werden wir nicht tun. Aber die Verhüttung, die Upstream Position und der damit verbundene Wertfluss Richtung Downstream – darin sind wir stark: Wir verhütten und stellen Produkte zur Verfügung.

Es meint auch, die Chancen der modernsten Informationstechnologie konsequent zu nutzen. Mit unserem Projekt Scope, das ich bereits vorhin erwähnt habe, haben wir die Digitalisierung vor rund 2 Jahren eingeleitet. Dieser Weg wird uns auch in der verstärkten Digitalisierung noch weiter bringen und neue Optionen anbieten, die wir beherzt ergreifen werden.

### **Bild 32: Wir sind der Partner der Wahl**

#### **3. „Wir sind der Partner der Wahl: Gemeinsam mit unseren Kunden und Lieferanten entwickeln wir wertschaffende Lösungen.“**

Zu unseren Kunden und Lieferanten halten wir schon heute exzellente Beziehungen. Wir sind ein Partner der Wahl. Aber wir meinen, wir können uns auch hier noch weiter verbessern.

Das Erarbeiten gemeinsamer Lösungen, die Werte für alle Parteien schaffen, wollen wir noch intensiver und gemeinsam mit unseren Lieferanten und Kunden verfolgen. Dabei noch bedürfnisspezifischer zu werden, wertvoller in der Dienstleistung und beim Service für den einzelnen Kunden, das wird eine ganz zentrale Rolle spielen.

Das Thema Digitalisierung entlang unserer Wertschöpfungskette und die Vernetzung mit unseren Lieferanten und Kunden spielt auch in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle.

### **Bild 33: Wir handeln als ein Team**

#### **4. „Wir handeln als ein Team: Wir stärken die individuellen Fähigkeiten jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters und gestalten die Zukunft von Aurubis als ein Team.“**

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen von mir, ich habe einen Wunsch: Unsere 6.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter formen das eine Aurubis-Team. Zusammen. Together.

Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter arbeitet an ihrem und seinem Platz so, als ob ihr oder ihm das Unternehmen Aurubis selbst gehören würde. So, als ob wir 6.500 Unternehmerinnen und Unternehmer hätten.

Von diesem Zielbild sind wir heute noch ein Stück entfernt. Und auch wenn es ein bisschen utopisch klingen mag, will ich die Idee bestimmt nicht aufgeben. Sie erfordert einen allgemeinen Kulturwandel und den Willen eines jeden, daran teilhaben zu wollen.

Dieses Mehr an Eigenverantwortung, das habe ich schon oft erlebt, erhöht die Befriedigung im Job und die Begeisterung für die alltägliche Arbeit. Es erhöht das Engagement und die Motivation und festigt am Ende den Erfolg des Unternehmens zum Vorteil aller Anteilseigner und der Mitarbeiter.

Deshalb steht auch bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Thema kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen ganz oben an. Wenn wir einzeln immer wieder besser werden, wird auch das eine Team-Aurubis insgesamt besser werden.

#### **Bild 34: Wir verbessern uns jeden Tag**

##### **5. „Wir verbessern uns jeden Tag: In allem, was wir tun, streben wir nach kontinuierlicher Verbesserung.“**

Sich jeden Tag zu fragen, was kann ich besser machen, ist eine unternehmerische Binsenweisheit.

Aber wir merken jeden Tag wieder, wie mühsam es sein kann, sich immer wieder in Frage zu stellen und das Bessere als den Feind des Guten zu akzeptieren.

Deshalb werden wir weiter an unseren Produktions- und Verwaltungsprozessen arbeiten, die so effizient wie möglich sein müssen. Wir werden kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen des Konzerns einfordern in allen Funktionen und auf allen Ebenen eine allgemeine Feedbackkultur entwickeln, die uns immer wieder positiv ermutigt, aus der Vergangenheit zu lernen und weiter nach vorn zu schauen, um noch besser zu werden.

Das gilt auch für einen Bereich, der mir wie kaum ein zweiter am Herzen liegt: die Sicherheit unserer Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz.

Und das ist es, was ich von allen einfordere: Sicherheit geht über alles. Meine Vision in diesem Zusammenhang ist eine ganz einfache: Zero, Null Unfälle.

Sehr verehrte Damen und Herren,

mein Überblick über unsere Vision 2025 hat Ihnen unsere Ambition gezeigt.

Diese Ziele wollen wir erreichen und 2025 stolz verkünden, ganz so wie es John F. Kennedy 1969 wohl gesagt hätte: „Vision erfüllt“.

Nun gilt es, den Weg zu beschreiten. Wenn wir heute nichts unternehmen und unser Geschäft so weiter betreiben wie bisher, werden wir unser Ziel verfehlen. Wir werden vielleicht noch gut bleiben, aber mit Sicherheit nicht großartig werden.

Da wir das nicht wollen, starten wir mit unserem Konzern das Transformationsprogramm „**ONE Aurubis**“.

### **Bild 35: Wie wir die Vision erreichen**

„ONE Aurubis“ wird uns, auf 5 Pfeiler aufgeteilt, die nächsten 5 Jahre begleiten und ist die Voraussetzung dafür, die Vision 2025 zu erreichen.

Die folgenden 5 Themen werden wir dabei ganz besonders in den Fokus nehmen:

- die Weiterentwicklung und Implementierung der Aurubis Strategie, also den genauen Weg zur Vision,
- die Organisation,
- die Verbesserung unserer Prozesse,
- die Mitarbeiterentwicklung sowie
- die Unternehmenskultur und Kommunikation.

Lassen Sie mich zu allen 5 Themen einige Worte sagen.

#### **1. Die Weiterentwicklung und Implementierung der Aurubis Strategie.**

Wir werden 2017 nutzen, die Aurubis Strategie aus dem Jahr 2013 zu überarbeiten. Ich gehe nicht davon aus, dass wir diese völlig umkrempeln oder gar verwerfen werden. Aber wir werden sie in Bezug auf unsere Vision und unsere Ambition anpassen und detaillieren.

Das wird uns bis zum Abschluss unseres Geschäftsjahres 2016/2017 beschäftigen und gilt ebenso für die funktionalen Strategien, auf denen der Konzern Erfolg aufbaut.

Ich denke dabei zum Beispiel an das Thema Personal. Unsere Vision umsetzen, heißt: die besten Metallurgie-Experten und das beste Know-how arbeiten bei uns. Der Weg zum Konzern der 6.500 Unternehmer muss vorbereitet und begleitet werden. Und in der nächsten Mitarbeiterumfrage wollen wir bei den Fragen nach Ausrichtung und Führung wieder viel besser abschneiden als 2016.

Ich denke auch an unsere IT-Abteilung. Industrie 4.0 mag ein inzwischen etwas oft benutzter Begriff sein, aber er ist deswegen ja nicht falsch. Wir meinen, dass in der weiteren Digitalisierung auch für einen traditionsreichen Metallkonzern echte Chancen liegen, die wir entwickeln und realisieren müssen.

## **2. Die Organisation.**

Wir werden uns in diesem Jahr die derzeitige Organisationsstruktur des Konzerns ansehen und sie an Vision und Strategie anpassen.

Dabei werden wir uns so aufstellen, dass wir unsere Ziele bestmöglich erreichen können.

Ebenso werden wir das Thema Rollen und Verantwortlichkeiten der Führungsmannschaft und der Mitarbeiter weiter herausarbeiten, um die Synergien erzielen zu können, die wir für den vor uns liegenden Weg brauchen.

Eine Entscheidung und Umsetzung ist bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres geplant.

## **3. Die Verbesserung unserer Prozesse.**

Ein wesentliches Ergebnis unserer Analysephase im zweiten Halbjahr 2016 war, dass wir weiteres Potential sehen uns intern zu verbessern, indem wir Systeme und Prozesse effizienter gestalten.

Auch aus diesem Grund haben wir das Team „Transformation and Business Improvement“ etabliert.

Das Team wird sich in den kommenden Jahren insbesondere mit dem Thema Geschäftsprozess-Optimierung befassen und Aurubis intern als Projektmanagement zur Verfügung stehen.

Verschiedene Projekte sind bereits angeschoben, bereits laufende Projekte werden wir integrieren. Das Pilotprojekt im Werk Hamburg hatte ich Ihnen bereits erklärt.

Was bedeutet das genau? Wie spezifisch können wir heute schon sein?

Wir haben uns ein ambitioniertes, strategisches und mittelfristiges Ziel für die nächsten 3 Jahre gegeben.

In Zahlen ausgedrückt: Auf Basis heutiger Rahmenbedingungen wollen wir unser EBITDA bis zum Ende des Geschäftsjahres 2019/2020 durch interne Optimierungsmaßnahmen von mehr als 200 Mio. Euro verbessern.

Zur Erinnerung für Sie: Unser EBITDA lag im abgelaufenen Geschäftsjahr 2015/2016 bei 358 Mio. Euro und im Rekordjahr davor bei 500 Mio. Euro.

Mehr als 200 Mio. Euro sind, wie Sie sich vorstellen können, sehr ambitioniert, aber machbar.

Erreichen wollen wir dies Ziel aus verschiedenen Maßnahmen, z.B.

- mit Durchsatzsteigerungen durch bessere Anlagenausnutzung und -stabilität,
- durch Optimierungen im Bereich Energie und beim Materialeinkauf,
- mit Effizienzsteigerungen in unseren Instandhaltungsprozessen und
- durch Prozessverbesserungen unserer übergreifenden Funktionen.

Durchgeführt werden diese Optimierungen über alle Standorte hinweg im In- und Ausland.

Ich bin – wie meine Kollegen – überzeugt davon, dass wir dieses Ziel schaffen werden.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, Ihren persönlichen Beitrag zu leisten. Der Vorstand und alle Führungskräfte werden sich hieran messen lassen.

#### **4. Die Führung und Mitarbeiterentwicklung.**

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere zukünftigen 6.500 Unternehmerinnen und Unternehmer haben uns im Herbst 2016 ihre Meinung gesagt. Die Ergebnisse nehmen wir ernst.

Führung und Richtung sind Themen, zu denen uns die Beschäftigten gesagt haben: da kann Aurubis besser werden.

Wir haben mit der Bearbeitung begonnen, verpflichten aber auch unsere Kolleginnen und Kollegen, uns weiterhin Feedback zu geben und den Weg mitzugehen.

Wir werden für den Vorstand sowie die 1. und 2. Führungsebene des Konzerns ein 360 Grad Feedback Prozess durchführen und unsere Leadership Programme auf das Ergebnis anpassen, um noch effizienter zu werden. Bei einem 360 Grad Feedback erhält ein Manager von seinem Team, seinen Kollegen der gleichen Ebene und seinen Vorgesetzten zeitgleich ein Feedback - quasi aus allen Richtungen. Deshalb nennen wir das 360 Grad.

Wir haben damit begonnen, individuelle Ziele verstärkt in gemeinsame Ziele, die Abteilungen gemeinsam verfolgen sollen, zu integrieren, sie sogar zum Teil zu ersetzen.

Damit stärken wir Kooperation, Teamarbeit und das gemeinsame Arbeiten am Erfolg.



## 5. Kultur und Kommunikation.

Und letztlich, meine Damen und Herren, geht es auch immer wieder um die Frage: Wie gehen wir miteinander um? Wie sprechen wir miteinander und wie kommunizieren wir in einer Art und Weise, die jeden einbindet und mitnimmt?

Hier kommt zum Tragen, dass Aurubis immer noch ein junger internationaler Konzern ist. Wir finden immer noch weiter zueinander, verstehen uns immer besser.

Das ist alles auf einem guten Weg, bedarf aber der ständigen Pflege, um einmal sagen zu können: ja, das ist sie, die Aurubis Kultur, in der ich mich wohlfühle, in der ich gerne arbeite. Sei es in Pirdop, Lünen, Olen, Avellino oder in Hamburg – und natürlich an allen anderen Standorten.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Gäste,  
Sie haben mir recht lange zugehört. Vielen Dank dafür.

Die vergangenen **150 Jahre Aurubis**, das ist jetzt Geschichte. Erfolgreiche Geschichte, auf die wir stolz sind. Sie hat uns zu dem Konzern gemacht, der wir heute sind und unendlich viele Menschen mit ihren Ideen und ihrem Engagement haben dazu beigetragen und den Erfolg ermöglicht. Wir sagen Danke dafür.

Die Aurubis **Vision 2025** ist der nächste Schritt. Wir haben unsere Ambition formuliert und wir sind engagiert und motiviert, dieses Versprechen, das auch ein Versprechen an Sie alle hier ist, wahr werden zu lassen.

**ONE Aurubis** wird unser Weg dafür sein. Wir werden ihn an jedem neuen Tag weiter verfolgen und Schritt für Schritt begehen. Es gibt keinen Grund, wegen zu hoher Schnelligkeit zu stolpern. Aber es gibt viele gute Gründe, nicht zu trödeln. Das wissen wir. Und wir werden unser Handeln danach ausrichten.

Ihnen sage ich meinen herzlichen Dank für Ihr Kommen heute und Ihr Vertrauen in Aurubis.

Wir nehmen dieses Vertrauen Ernst und als Verpflichtung zugleich, der Zukunft neue Werte zu geben.

Werte, die wir schätzen, weil sie:

- mit Leidenschaft geschaffen,
- Fortschritt ermöglichen
- und das: gemeinsam.

Haben Sie herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich freue mich auf Ihre Fragen und die Diskussion mit Ihnen.