

Rede

Roland Harings

Vorstandsvorsitzender

der Aurubis AG

Hauptversammlung der Aurubis AG

Geschäftsjahr 2018/19

Hamburg

am 27. Februar 2020

in der „edel-optics.de Arena“

**– Es gilt das gesprochene Wort –**

Meine Damen und Herren,

die Zukunft neu gestalten – besser werden, und das jeden Tag; unsere Aufmerksamkeit auf Dinge fokussieren, die wirklich zählen – die den Unterschied machen.

Reshape the Future: Das ist für Aurubis mehr als ein Slogan. Das ist ein Anspruch, ein Anspruch an unser Handeln – das ist Aurubis heute, das ist Aurubis morgen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Gäste!

Zur diesjährigen Hauptversammlung der Aurubis AG heiße ich Sie ganz herzlich willkommen. Wir freuen uns, dass Sie heute nach Hamburg gekommen sind!

Ein herzliches Willkommen auch an alle, die heute als Zuschauer die Übertragung im Internet verfolgen.

Aurubis heute – Aurubis morgen – Herausforderungen – und wie wir diese meistern. Darüber werde ich heute sprechen.

Antworten geben, die Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zu Recht erwarten! Da wir bewegte Zeiten hinter uns haben. Da 2018/19 kein gutes Jahr war, vielmehr ein Übergangsjahr. Da es von wenig positiven Nachrichten geprägt war.

Einerseits führten ungeplante Stillstände an drei Standorten zu einer unterdurchschnittlichen operativen Leistung. Darum mussten wir die Prognose anpassen. Andererseits entwickelten sich unsere strategischen Initiativen anders als geplant: Im Februar verweigerte uns die Europäische Kommission den Verkauf der Flachwalzsparte. Im Juni mussten wir das Projekt Future Complex Metallurgy stoppen.

Auf einiges hatten wir wenig Einfluss – anderes dagegen war hausgemacht. Sicher ist: Wir haben Vertrauen verloren.

Der Aktienkurs brach um ein Drittel ein. Sie haben das mit Sorge verfolgt. Wir auch. Aber wir haben genau hingeschaut und als Team begonnen zu handeln!

Und für dieses Engagement sage ich heute danke – auch im Namen meiner Vorstandskollegen! Danke, an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es und Ihr seid es, die jeden Tag mit Tatkraft ins Werk und ans Werk gehen. Sie machen Aurubis aus. Gerade auch in Zeiten, die für unser Unternehmen nicht leicht waren. Vielen Dank für Ihren und Euren Einsatz.

Aurubis ist 150 Jahre jung. Herausforderungen wie im letzten Geschäftsjahr sind Teil unserer Geschichte. Wir stellen uns ihnen – und wir können das, denn Aurubis ist gut und solide aufgestellt. Wir haben ein gesundes Fundament, wir werden unsere Ideen, unsere Pläne umsetzen.

Ich will heute mit Ihnen einen Blick in die Zukunft werfen – doch zunächst die Eckdaten des abgelaufenen Geschäftsjahres: 2018/19 erzielten wir ein operatives Ergebnis vor Steuern von 192 Millionen Euro. 40 Prozent weniger als im Vorjahr!

Unsere zweite Steuerungsgröße ist die Rendite auf das eingesetzte Kapital. 8,6 Prozent. Das ist als Verzinsung grundsätzlich in Ordnung, liegt jedoch rund ein Drittel unter dem Vorjahr und unter unserem Anspruch von 15 Prozent.

Es gab Gründe dafür:

- › Ein wesentlicher Faktor waren die Stillstände an dreien unserer Hüttenstandorte. Sie ließen den Konzentratdurchsatz um rund 300.000 Tonnen auf 2,2 Millionen Tonnen absinken. Die Gleichung ist einfach: weniger Konzentratdurchsatz gleich weniger Einnahmen aus Schmelzlöhnen.
- › Der Absatz unserer Strangguss- und Flachwalzprodukte machte uns Sorgen. Wichtige Abnehmer kommen aus der Automobilindustrie. Und die Branche kämpft aktuell mit strukturellen Umbrüchen. Entsprechend verhalten entwickelte sich die Nachfrage.
- › Zudem war unser Ergebnis von Einmaleffekten belastet. Sie summierten sich auf rund 85 Millionen Euro.
- › Circa 50 Millionen Euro davon kamen aus Wertberichtigungen unserer Flachwalzsparte.
- › Weitere 25 Millionen Euro resultierten aus den ungeplanten Stillständen im ersten Geschäftsquartal.
- › Dazu kamen 30 Millionen Euro aus dem Stopp des Projektes Future Complex Metallurgy.
- › Gegenläufig wirkte ein positiver Effekt von 20 Millionen Euro. Er kam aus der Einbuchung einer Forderung aus dem untersagten Verkauf der Flachwalzsparte.

Nochmals: Unser Ergebnis hätte um diese rund 85 Millionen Euro besser sein können! Dann hätte es bei annähernd 280 Millionen Euro gelegen.

Natürlich gab es auch erfreuliche Entwicklungen: Positiv wirkte sich ein gutes Metallmehrausbringen im vierten Quartal aus. Zudem profitierten wir von hohen Edelmetallpreisen zum Ende des Geschäftsjahres. So verkauften wir verstärkt Edelmetalle. Darüber hinaus erzielten wir höhere Schwefelsäureerlöse. Und natürlich leistete unser Effizienzsteigerungsprogramm positive Beiträge zum Ergebnis.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir schlagen Ihnen heute eine Dividende von 1,25 Euro je Aktie vor. Diese liegt zwar unter dem Vorjahr – aber: Verglichen mit der Ergebnisentwicklung ist das eine überproportionale Beteiligung am Erfolg. Mit rund 40 Prozent liegt die Ausschüttungsquote deutlich oberhalb unserer Dividendenpolitik. In Summe führt das zu einer Dividendenrendite von 3,1 Prozent. Im aktuellen Kapitalmarktumfeld ist das eine attraktive Verzinsung.

Meine Damen und Herren,

Aurubis ist weiterhin erfolgreich. Doch das allein reicht nicht. Wir wollen und müssen mehr Sicherheit und Stabilität in unser Geschäft bringen. Nur das schafft Vertrauen.

Unser Unternehmen hat in seiner langen Historie viele große Dinge geleistet. Aurubis ist und bleibt ein großartiges Unternehmen. Das ist für uns Gewissheit – und davon wollen wir auch Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, immer wieder aufs Neue überzeugen!

Die Situation an unseren Beschaffungs- und Absatzmärkten hat sich eingetrübt. Wir werden 2019/20 nicht direkt an frühere Ergebnisse anknüpfen können.

Wir erwarten für das laufende Geschäftsjahr ein operatives Ergebnis vor Steuern zwischen 185 und 250 Millionen Euro. Unsere Rendite auf das eingesetzte Kapital soll zwischen 8 und 11 Prozent liegen.

Diese Werte reflektieren sowohl das aktuelle Marktumfeld als auch die Belastungen aus dem Wartungsstillstand in Hamburg im Oktober 2019.

Der letzte Punkt prägte auch unser Ergebnis zum ersten Quartal, das wir Ihnen Mitte Februar präsentierten. Mit 31 Millionen Euro lag es im Rahmen unserer Erwartungen und der unserer Analysten.

Ich habe versprochen, dass ich mit Ihnen einen Blick in die Zukunft werfe. Aurubis in drei Jahren: Das sind die Herausforderungen und so werden wir diese angehen!

Aus den Rohstoffen, die wir einsetzen, fertigen wir schon heute eine Vielzahl von Nichteisenmetallen. Und das effizient, umweltverträglich und zeitgleich über mehrere Standorte hinweg. Jeder unserer Standorte hat seine eigene Spezialisierung.

Mit unserer Multi-Metall-Strategie sind wir weiterhin auf dem richtigen Weg! Mit ihr reduzieren wir die Abhängigkeit von den Zyklen des Kupfergeschäfts. Diesen Weg werden wir konsequent weitergehen.

So werden wir – auf dem Weg bis 2023 – unsere guten Marktpositionen in den verschiedenen Wertschöpfungsketten weiter ausbauen. Denn die Welt braucht unsere Produkte, die Welt braucht unsere Metalle!

Sie sind das Fundament für die Energiewende, für die saubere Mobilität von morgen – sie sind der Schlüssel, wie wir zukünftig alle besser und gerechter im Einklang mit der Natur wirtschaften.

Ja, und wir werden uns nach neuen Möglichkeiten umschaun, durch Zukäufe zu wachsen! Die gute Nachricht: Die finanziellen Mittel dafür haben wir. Bis 2023 werden wir hier Erfolge liefern, insbesondere im Recyclinggeschäft.

Damit das funktioniert, müssen wir schneller und flexibler werden. Denn unser Umfeld ändert sich rascher als vielen lieb – und manchem bewusst ist. Das heißt: Wir müssen uns verändern, agiler werden, uns schlanker aufstellen!

Unser bisheriges Effizienzsteigerungsprogramm war erfolgreich. Es hat wichtige Projekterfolge erzielt, Ineffizienzen aufgedeckt und kontinuierliche Entwicklungen vorangetrieben. Diese Errungenschaften sind im Unternehmen verankert, sie werden sich langfristig positiv auswirken. All das werden wir beibehalten.

Dennoch: Das bisherige Programm wird nicht alle unsere Erwartungen erfüllen. Die Marktbedingungen – insbesondere auf den Konzentratmärkten – haben sich schneller verschlechtert als gedacht.

Deshalb werden wir noch einen Schritt weitergehen! Den Fokus stärker auf die Kostenseite legen. Um hier signifikante Einsparungen zu erzielen. Das heißt: Effizienzen heben und – Kosten senken. Beides zusammen führen wir unter dem Namen „Performance Improvement Program“.

Im Fokus haben wir zunächst Maßnahmen in drei Arbeitsbereichen: im Werk Hamburg, in den Verwaltungs- und Serviceeinheiten und im Einkauf von allem, was nichts mit unseren Einsatzmaterialien zu tun hat. Der Zeitplan: Bis Ende März dieses Jahrs wollen wir für alle drei Arbeitsbereiche Maßnahmenkataloge aufstellen. Bis Ende des Geschäftsjahres 2022/23 werden wir diese dann sukzessive umsetzen.

Wichtig für mich ist, dass wir die Resultate im Unternehmenserfolg sehen.

Ungeachtet dessen werden wir weiter alle drei Standbeine unseres Geschäfts stärken. Denn nur so lassen sich stabile Resultate erzielen.

Die drei Standbeine sind:

- » Erstens, die Verarbeitung von Kupferkonzentraten,
- » Zweitens, die Verarbeitung von Recyclingmaterial und
- » Drittens, das Produktgeschäft – insbesondere das Draht- und Stranggussgeschäft.

Lassen Sie uns etwas genauer auf das Geschäft für die Verarbeitung von **Kupferkonzentraten** schauen.

Man muss festhalten: Es ist schwieriger geworden. Insbesondere, weil China in den letzten Jahren verstärkt Hüttenkapazitäten aufgebaut hat. Inzwischen beheimatet die Volksrepublik rund 40 Prozent der weltweiten Produktion.

Das führte bereits 2019 zu geringeren Verarbeitungslöhnen für Standardkonzentrate. Für 2020 werden diese noch einmal rund 20 Prozent unter dem Wert des Vorjahres liegen. Dieses Niveau haben wir seit 2011 nicht mehr gesehen! Die Alternativen liegen auf der Hand: jammern oder agieren – jammern oder Chancen nutzen. Aurubis wird die Chancen wählen!

Wir werden bis 2023 unsere Fokussierung im Konzentratgeschäft weiter vorantreiben. Das heißt: Wir werden künftig noch stärker komplexe Konzentrate verarbeiten. Das können wir dank unseres integrierten Hüttennetzwerks und unseres Know-hows. So erschließen wir den Wert, der in diesen Materialien steckt. Davon profitieren unsere Minenpartner – und damit auch wir.

Hinzu kommt unser verantwortungsvoller und umweltschonender Geschäftsansatz, den wir auch von unseren Geschäftspartnern einfordern. So führen wir aktuell konzernweit einen Business Partner Code of Conduct ein. Zu Deutsch: Verhaltensregeln – Verhaltensregeln für die Kooperation mit unseren Minen- und Produktpartnern. Mit ihnen setzen wir ein klares Zeichen, welche Werte uns wichtig sind. Wir erwarten von unseren Partnern das gleiche nachhaltige Engagement für ihre vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette.

Wir unterstützen zudem Regionen, in denen wir aktiv sind und aus denen wir Rohstoffe beziehen. Wir nennen das: „Together we care“. So übernehmen wir international Verantwortung, die über unsere Lieferkette hinausgeht. Und das direkt und unmittelbar vor Ort. Im Mittelpunkt stehen Ressourceneffizienz, Bildungsprogramme, Teilhabe und Integration von benachteiligten Menschen und Regionen.

2019 haben wir unter anderem Vereinbarungen für die Unterstützung von drei konkreten Projekten in Peru und Chile unterzeichnet: Darunter eine Schulpatenschaft, ein

Wasserprojekt in Peru sowie den Aufbau einer dualen Berufsausbildung nach deutschem Vorbild in Chile. Diese Projekte werden wir die nächsten Jahre begleiten.

Selbstverständlich wissen wir: Es gibt immer noch mehr zu tun. Ich weiß, dass sich unser gesellschaftliches Engagement – ob in Südamerika oder Europa – positiv auf die nachhaltige Entwicklung dieser Regionen auswirkt. Und letztlich stärken wir damit unsere Beziehungen zur lokalen Bevölkerung, zu den Behörden vor Ort und zu den Minenpartnern, die dort aktiv sind.

Wir sind einer der Wunschpartner für die umweltschonende Verarbeitung von Kupferkonzentraten. Das zeigt die Entwicklung unserer SO<sub>2</sub>-Emissionen. Aber: Das kommt nicht von ungefähr, sondern durch stete Investitionen. Seit 2000 haben wir konzernweit mehr als 600 Millionen Euro in den Umweltschutz investiert. Unsere Minenpartner honorieren dies. Auch sie spüren den gesellschaftlichen Wandel. Ich bin sicher: Unsere Umweltschutzinvestitionen werden sich in Zukunft mehr denn je auszahlen.

Schauen wir auf den Konzentratmarkt im Jahr 2023. Wir sind zuversichtlich: das Pendel wird sich wieder zugunsten der Hüttenindustrie bewegen. In den nächsten drei Jahren werden verstärkt große Minenerweiterungen ihre Produktion aufnehmen. Das Kupferkonzentrat-Angebot wird schneller wachsen als neue Hüttenkapazitäten entstehen.

Zusammenfassend: Aurubis wird weiterhin Maßstäbe setzen in der verantwortungsvollen Verarbeitung von Kupferkonzentraten. Wir positionieren uns damit als attraktive Alternative zur chinesischen Hüttenindustrie.

Sie sehen: gute Gründe für Optimismus – auch in herausfordernden Zeiten!

Unser zweites wichtiges Standbein: die Verarbeitung von **Recyclingmaterialien**.

Metallrecycling ist im Trend. Wer verantwortungsvoll mit Rohstoffen umgehen möchte, kann sich dem nicht verschließen.

Das gilt für uns alle. Unternehmen, Politik und Verbraucher. Wir alle müssen Wertkreisläufe ganzheitlich denken. Das beginnt beim Design der Produkte über die Produktion bis zur Wiederaufbereitung.

Der Fortschritt und der steigende Wohlstand in unserer Gesellschaft führen weltweit zu stetig wachsenden Mengen an Kupferschrotten sowie Elektro- und Elektronikschrotten.

Die Herausforderung: die Zusammensetzung dieser Materialien wird immer komplexer. Wir brauchen mehr ökonomische Lösungen, um die Inhaltsstoffe der Recyclingmaterialien immer wieder aufs Neue nutzbar zu machen. Im Idealfall: ohne Verluste im Produktionsprozess.

Für Aurubis sind diese Recyclingmaterialien echte Schätze. Wir heben sie, dank unseres Wissens und unserer Technologie. Auch wenn wir mit diesen Fähigkeiten bereits gut positioniert sind: Wir wollen noch mehr! Mehr dazu beitragen, diese gesellschaftliche Herausforderung anzugehen und damit unserer Verantwortung gerecht zu werden.

Metallrecycling ist ein globales Geschäft! Wichtigster Akteur ist und bleibt China. Dessen temporäre Einfuhrbeschränkungen für Altkupfer haben 2019 den Markt bewegt und die globalen Materialströme verändert. Eine Herausforderung – auch für die nächsten Jahre.

Das Recyclinggeschäft von Aurubis wird sich in den nächsten drei Jahren weiterentwickeln: Recycling bietet großartige Chancen für unser Unternehmen. Bis 2023 wollen wir dessen

Anteil am Konzernergebnis überproportional erhöhen. Zukäufe sehen wir als wichtigen Hebel, damit diese Chancen Realität werden.

2019 haben wir angekündigt, die Metallo-Gruppe zu erwerben – ein wichtiger Meilenstein für uns und unsere Recycling-Strategie! Die Geschäftsmodelle von Aurubis und Metallo sind hoch komplementär. Wir würden insbesondere bei Nickel, Blei, Zink und Zinn unsere Möglichkeiten deutlich verstärken.

Metallo und Aurubis eint zudem das Streben nach einer nachhaltigen Metallproduktion in Europa: Zusammen können wir noch mehr umweltschonend recyceltes Material produzieren. Das liegt mir persönlich sehr am Herzen. Das müssen wir uns in Europa bewahren!

Aktuell steht der Kauf noch unter dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Europäische Kommission. Eine Entscheidung erwarten wir spätestens im April.

Wir schauen auch außerhalb der Grenzen Europas nach attraktiven Wachstumsmöglichkeiten. Weitere Investitionen können wir uns beispielsweise in Nordamerika vorstellen. Dort sind die Recyclingmärkte weit weniger entwickelt als in Europa. Attraktive Möglichkeiten also, mit unserem Know-how Werte zu heben. Zum Wohle der Aurubis und ihrer Anteilseigner.

Für ein stabiles Geschäftsmodell haben wir noch ein drittes Standbein: das **Produktgeschäft**. Es umfasst mehrere Ergebnistreiber, unter anderem:

- › Erstens, die Herstellung und Vermarktung der Standard-Kupferprodukte wie Gießwalzdraht- und Stranggussprodukte sowie weiterer Metalle,
- › Zweitens, den Verkauf von Schwefelsäure und
- › Drittens, den Verkauf von weiteren Nebenprodukten.

Über das Produktgeschäft bleiben wir im ständigen Austausch mit den Kupferabsatzmärkten und der nachgelagerten Industrie.

Meine Damen und Herren, Aurubis in drei Jahren – das wird eine andere Aurubis sein.

Sie blicken dann auf ein Unternehmen mit einem gestärkten Multi-Metall-Portfolio. Wir werden die Mengen an Metallen, die nicht Kupfer sind, überproportional ausbauen. Hier hilft uns der Fokus auf komplexe Konzentrate und Recyclingmaterialien. Wir treiben diesen Ausbau voran: Denn die Marktaussichten für Kupfer und weitere Edel- und Industriemetalle, die wir produzieren, sind im wahrsten Sinne: glänzend!

Bis 2023 wird Europa bei der Energiewende und der Elektromobilität ein ganzes Stück weiter sein. Allein um die bekannten Klimaziele zu schaffen, sind bereits umfangreiche Infrastrukturprojekte notwendig. Das befeuert die Nachfrage nach Metallen. Die Zukunft wird also aus Metallen gemacht – am liebsten natürlich aus unseren.

Damit nicht genug. In den kommenden drei Jahren werden wir unsere Fokussierung auf die Metallurgie schärfen. Aus diesem Grund werden wir die Flachwalzsparte veräußern. Auch wenn ein erster Anlauf 2019 von der EU-Kommission gestoppt wurde: Es bleibt unser erklärtes Ziel.

Selbstverständlich werden wir das nicht um jeden Preis tun. Und das aktuelle Marktumfeld gibt uns nicht gerade Rückenwind. Dennoch: Wir werden den Verkaufsprozess weiter vorantreiben und hierfür alle strategischen Möglichkeiten prüfen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ich habe Ihren Blick auf einige Themen gerichtet, die das Geschäft von Aurubis in den nächsten Jahren bewegen. Damit wir diese Herausforderungen erfolgreich meistern, müssen wir investieren: in Menschen, Maschinen und das Miteinander zwischen Ökonomie und Ökologie.

Beginnen wir mit den **Menschen**.

Das Wohl unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt mir sehr am Herzen. Ich sehe mit Sorge, dass wir beim Thema Arbeitssicherheit noch nicht zu den Besten der Industrie gehören. Das wollen, nein, das müssen wir ändern!

Wir verfolgen das Ziel, bis 2022 die Anzahl der arbeitsbedingten Vorfälle im Vergleich zu heute um mehr als 80 Prozent zu senken. Das klingt anspruchsvoll, ist es auch! Aber: es ist der einzig richtige Weg. Denn wir wollen, dass jeder Mitarbeiter gesund zur Arbeit kommt, und danach gesund auch wieder nach Hause, zu seiner Familie, geht. Hierfür braucht es ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Lassen Sie mich einige herausgreifen.

Stichwort: Prävention. Wer sich Gefahren bewusst ist, kann sein Verhalten ändern. Das greift ein neues Kommunikationskonzept auf. Es trägt den Namen „10forZero“. Die Zehn steht für die zehn goldenen Regeln, die durch zehn Charaktere symbolisiert werden. Die Zero repräsentiert unsere langfristige Vision von null Unfällen. Durch einen modernen Auftritt schafft die Maßnahme in unseren Werken hohe Aufmerksamkeit. Die zehn goldenen Regeln zahlen auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ein.

Damit natürlich nicht genug. Wir werden weitere Maßnahmen umsetzen. Wir wollen Beinahe-Unfälle sichtbar machen, Gefährdungsbeurteilungen optimieren und stärker auf Gesundheits- und Sicherheits-Audits setzen.

Stichwort Gesundheit: Ein kleines Zeichen haben wir Anfang Februar gesetzt – mit einer unbürokratischen Materialspende von Atemschutzmasken an einen chinesischen Wettbewerber. Wir hoffen, damit einen kleinen Beitrag geleistet zu haben, die Probleme vor Ort zu meistern.

In jüngster Zeit haben die Nachrichten zum Coronavirus an Schärfe zugenommen. Selbstverständlich rüsten auch wir uns als Unternehmen, haben Konzepte und Notfallpläne. Denn die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen für uns an erster Stelle. Seriöse Aussagen zu den möglichen Auswirkungen auf das Ergebnis der Aurubis AG sind aktuell noch nicht möglich.

Zu einer ganz anderen Herausforderung: dem Fachkräftemangel. Wir nehmen diese Herausforderung ernst, aber viel wichtiger: wir nehmen sie an. 2019 haben wir an unseren Standorten Hamburg und Lünen neue Innovations- und Ausbildungszentren eingeweiht.

Ein Innovations- und Ausbildungszentrum – für uns ist das ein Ort der Begegnung. Ein Ort, an dem wir Zukunft gestalten. Hier treffen Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich

Forschung & Entwicklung auf die Fachkräfte von morgen. Hier begegnen sich aber auch Kulturen, junge wie erfahrene Kollegen.

Unser Ziel: die Anzahl der Auszubildenden an den Standorten Hamburg und Lünen von heute rund 220 auf 360 zu erhöhen. Vom Verfahrenstechnologen in der Metallindustrie über Chemielaboranten bis hin zum Dualen Studium. Damit sind wir zum Beispiel in Hamburg bereits heute der zweitgrößte industrielle Ausbilder.

Mit diesen Neubauten übernehmen wir Verantwortung für den Fachkräftenachwuchs. Wir lassen uns nicht vom Schreckgespenst Fachkräftemangel lähmen. Aurubis handelt – und investiert in die Standorte.

Natürlich endet das Lernen nicht mit dem Ausbildungsabschluss. Daher investieren wir selbstverständlich auch in die Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 2018/19 haben wir die konzernweiten Schulungsstunden pro Mitarbeiter noch einmal um durchschnittlich 25 Prozent gesteigert.

Doch das war nicht die einzige Investition in die Zukunft im vergangenen Jahr. Lassen Sie uns auf die **Maschinen und Anlagen** schauen.

2019 haben wir an unseren Standorten Pirdop, Lünen und Hamburg große Wartungsstillstände umgesetzt. Wir schufen damit die Voraussetzungen für eine verlässlichere Produktion unserer Anlagen. Und das war auch notwendig! Denn mit der operativen Performance unserer Anlagen waren wir im letzten Geschäftsjahr alles andere als zufrieden.

Da Bilder bekanntlich mehr sagen als Worte, habe ich Ihnen ein paar Impressionen mitgebracht. [Start Film]

Meine Damen und Herren, Sie sehen, welch ein Kraftakt ein solcher Stillstand ist. Aber es hat sich gelohnt. Noch einmal der Dank des Vorstands an alle, die zum erfolgreichen Gelingen beigetragen haben!

Wenn ich künftig mit Lieferanten und Kunden spreche, dann will ich drei Dinge hören:

- » Erstens: Aurubis wird als zuverlässiger Partner geschätzt. Als Partner, der Lösungen für unsere Minen- und Recyclingpartner bietet.
- » Zweitens: Aurubis ist der europäische Vorreiter für eine umweltverträgliche Produktion.
- » Und drittens: Aurubis steht für Verlässlichkeit und Stabilität in der Produktion!

Um diese Ziele zu erreichen, werden wir uns stärker mit vorbeugender Instandhaltung auseinandersetzen. Wir wollen für Verlässlichkeit sorgen, bevor ein ungeplanter Stillstand entsteht. Hierbei hilft uns auch unser Programm zur kontinuierlichen Verbesserung.

Diese und weitere Potenziale wurden schon unter meinen Vorgängern richtig erkannt. Potenziale in den Bereichen Digitalisierung, Automatisierung und Führungskräfteentwicklung. Das Aurubis-Vorstandsteam hat nun die Aufgabe, diese Potenziale in die Realität zu überführen. Kurz: Zukunftsinvestitionen auch umzusetzen. Und die Mittel dafür haben wir.

Und natürlich bedeuten Investitionen in unsere Prozesse und Anlagen immer auch Investitionen in den Umweltschutz. Damit komme ich zu einem Thema, das uns alle beschäftigt. Und das aktuell so präsent ist wie kein zweites.

Ich habe es schon einmal erwähnt: Seit 2000 haben wir konzernweit mehr als 600 Millionen Euro in den Umweltschutz investiert – insbesondere in die Luftreinhaltung. Allein über 200 Millionen am Standort Hamburg.

Das Ergebnis: Wir sind heute eine der saubersten Kupferhütten weltweit. Wir produzieren die Metalle, mit denen Sie alle täglich in verschiedensten Produkten und Anwendungen in Berührung kommen. Und das keine fünf Kilometer vom Hamburger Rathaus entfernt. Aber: Wir ruhen uns nicht darauf aus. Bis 2023 werden wir in Sachen umweltschonende Produktion die Latte noch einmal höher legen.

In Hamburg planen wir beispielsweise in den nächsten zwei Jahren verstärkt in Umwelanlagen zur Emissionsminderung zu investieren. So werden wir insbesondere die staubförmigen Emissionen verringern. Die geplanten Investitionen von rund 100 Millionen Euro fließen vor allem in Absaugungs- und Filteranlagen an der Rohhütte. Das Bild hinter mir zeigt diese in grün. Bei vollständiger Umsetzung unserer Pläne, werden wir die diffusen Emissionen um mehr als 70 Prozent verringern! All das zählt auf unsere Nachhaltigkeitsstrategie ein – und macht den Standort langfristig zukunftssicher.

Ein Thema steht im Zentrum der aktuellen Umweltdiskussion: Energie und die damit in Verbindung stehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Wir wollen die Treibhausgas-Emissionen gemäß Pariser Klimaabkommen senken. Und wir unterstützen das Ziel der Europäischen Union, bis 2050 klimaneutral zu werden. Ich bin davon überzeugt: Wir müssen unsere Produktion so klimaneutral wie möglich gestalten. Und das so schnell wie möglich!

Jetzt kommt das „Aber“: Ziele sind das eine, die Umsetzung das andere. Aktuell leben wir in einer Phase der Unsicherheit. Unsicherheit ist Gift für Wirtschaftsunternehmen, die Investitionen planen. Investitionen, die unsere Rentabilität auf Jahrzehnte beeinflussen werden.

Wir benötigen verlässliche energiepolitische Rahmenbedingungen, die unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Denn aufgrund der Natur des Kupfermarkts können wir höhere Kosten nicht an die Kunden weitergeben. Also:

- › Die Politik muss die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit wir beispielsweise Wasserstoff und grünen Strom zu wettbewerbsfähigen Preisen beziehen können.
- › Die Politik muss die volle Anrechnung von Industrieprojekten zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung garantieren.
- › Kurz gesagt: die Politik muss sich endlich entscheiden, wie sie die Energiewende schaffen will, wenn sie die Energiewende schaffen will. Sich Stück für Stück von konventionellen Energieträgern zu verabschieden – ist keine Lösung.

Schafft die Politik diese Rahmenbedingungen, dann könnten wir bereits in einer Dekade klimaneutral werden! Ein Ziel, das wir als Europäer anstreben sollten.

Wo steht Aurubis heute?

Ein paar Daten vorab, damit Sie das einordnen können. Heute emittiert Aurubis rund 1/3 der eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen selbst – zum Beispiel, indem wir Erdgas in der Produktion nutzen. Auf die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen können wir unmittelbar einwirken und das tun wir auch!

Ca. 2/3 kommen bereits über den Bezug von Strom. Auf diesen Strom sind wir für den Prozess der Elektrolyse angewiesen.

In der Vergangenheit haben wir viel dafür getan, unsere Prozesse zu elektrifizieren. Das ist gut, denn das macht uns flexibel. Innerhalb unserer Vergleichsgruppe gehören wir da heute schon zu den Besten. Hierfür verbessern wir unser Energiemanagement, optimieren Wertstoffkreisläufe innerhalb unserer Wertschöpfungskette und schauen uns neue Ideen und Technologien an.

Zu den jüngsten Projekten zählt unser mehrfach prämiertes Industriewärmeprojekt in Hamburg. Es spart schon heute rund 20.000 Tonnen CO<sub>2</sub> ein. Doch wir können mehr! Es hat das Potenzial, jährlich bis zu 140.000 Tonnen CO<sub>2</sub> einzusparen. Aktuell arbeiten wir sehr eng mit der Stadt Hamburg daran, dieses Potenzial zu heben.

Auf weitere rund 11.000 Tonnen summieren sich jüngste Maßnahmen. Darunter: unsere Power-to-Steam-Anlage in Hamburg – die Strom aus erneuerbaren Energien nutzt, Windkraft am belgischen Standort und eine Gegendruckturbine am bulgarischen Standort. Dort wollen wir zukünftig auch verstärkt in Energie aus Photovoltaik investieren.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

leider werden nicht alle Einsparungen mit unseren CO<sub>2</sub>-Emissionen verrechnet. Denn einige davon erreichen wir außerhalb der Werks Grenzen. Dennoch: für uns kein Grund, solch sinnvolle Projekte nicht umzusetzen!

Aktuell loten wir zudem aus, wie durch den Einsatz von Wasserstoff, Wärmerückgewinnung und erneuerbare Energien noch mehr fossile Brennstoffe ersetzt werden können. Mit diesen innovativen Beispielen zeigen wir, wie die Industrie Teil der Lösung bei der Klimawende sein kann.

Fakt bleibt: Aurubis ist heute und wird morgen ein energieintensives Unternehmen bleiben. Das liegt in der Natur der Metallerzeugung. Daher müssen wir in Europa dafür sorgen, dass die Metallproduktion wirtschaftlich bleibt. Sonst nimmt man ihr hier die Existenzgrundlage. Hierfür brauchen wir auf politischer Ebene verlässliche Rahmenbedingungen. Sie müssen unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen.

Hamburgs Erster Bürgermeister Peter Tschentscher brachte es kürzlich treffend auf den Punkt: Er wies darauf hin, dass Hamburg seine Klimabilanz mit der Schließung von Aurubis sofort aufhübschen könnte. Dies jedoch zum Schaden der Wirtschaft und des Weltklimas. Denn so CO<sub>2</sub>-arm wie auf der Veddel würde sonst nirgends Kupfer hergestellt.

Meine Damen und Herren,

zum Abschluss: Ein paar persönliche Worte.

Ich bin nun seit knapp acht Monaten Vorstandsvorsitzender der Aurubis. Mit Stolz, Respekt und Zuversicht habe ich diese Aufgabe angetreten.

Ich bin stolz, dieses großartige Unternehmen zu führen. Aurubis-Produkte sind dort, wo Zukunft entsteht. Wir nennen das: "Metals for Progress".

Kupfer ist das Metall der Energiewende. Unser Metallrecycling schont Rohstoffe. Wir haben starke Marktpositionen, sind finanziell grundsolide aufgestellt. Mit einem Satz: Aurubis ist gesund.

Doch die Aufgabe ist anspruchsvoll. Wir haben Großes vor: Unser Umfeld wandelt sich. Vor allem die Marktkonditionen, der Wettbewerb und die Regulation. Und Aurubis muss wieder für absolute Verlässlichkeit stehen. Hierfür haben wir intern Hausaufgaben zu erledigen. Das heißt: Wir müssen uns verändern. Damit wir auch morgen noch ganz oben mitspielen! Ich weiß: Aurubis kann das!

Vergessen wir nicht: Das Potenzial von Aurubis liegt vor allem in den Menschen und ihren Fähigkeiten, unser Unternehmen weiterzuentwickeln. Nicht nur in den Maschinen und den Prozessen.

So blicke ich zuversichtlich in die Aurubis-Zukunft. Aus den Rückschlägen im letzten Geschäftsjahr haben wir gelernt. Wir haben die richtigen Schlüsse gezogen und wir werden es besser machen.

Gleichzeitig werden wir unternehmerischer agieren: Entscheidungen schneller und entschlossener vorantreiben. So werden wir uns in einem sich dynamisch verändernden Marktumfeld besser behaupten. Und wir werden auch außerhalb Europas weiter investieren! Selbstverständlich bedeutet das Risiko. Doch: wir brauchen den unternehmerischen Mut: größer zu denken und zu handeln.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre,

ich arbeite hart daran, dieses Potenzial, diesen Schatz, zu heben.

Wir haben einen hohen Anspruch: In einer Zeit, die mehr Metalle braucht denn je, wollen wir das effizienteste und nachhaltigste integrierte Hüttennetzwerk der Welt sein.

Mit diesem Anspruch im Blick bin ich mir sicher: Bald werden auch die positiven Nachrichten wieder überwiegen!

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen in die Aurubis und Ihre Treue.