

Rede

Jürgen Schachler

Vorstandsvorsitzender

der Aurubis AG

Hauptversammlung der Aurubis AG

Geschäftsjahr 2016/17, Hamburg

am 1. März 2018

in der „edel-optics.de Arena“

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, verehrte Aktionärsvertreterinnen und -vertreter,
meine Damen und Herren,

herzlich Willkommen hier in Hamburg zur diesjährigen Hauptversammlung der Aurubis AG,
Ihrem Unternehmen!

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

Guten Morgen auch an alle, die heute über das Internet dabei sind.

Das Geschäftsjahr 2016/17 war ein sehr gutes für Aurubis. Wir haben viel begonnen und
auch schon viel erreicht. Zudem haben wir wichtige Weichen für die Zukunft gestellt und
unsere Ertragskraft weiter gestärkt.

Gute Nachrichten also, die sich nicht zuletzt im Jahresverlauf unseres Aktienkurses
widergespiegelt haben. 2017 hat er neue Höchststände erreicht. Selbst vor dem Hintergrund,
dass wir aktuell wieder niedriger bewertet werden, ist das eine ordentliche Performance.
Gleichzeitig schlagen wir Ihnen heute vor, die zweithöchste Dividende je Aktie
auszuschütten, die Aurubis bisher gezahlt hat.

Das sind Resultate, auf die wir zu Recht stolz sind. Resultate, die ohne den hohen Einsatz
unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich gewesen wären. Im Namen des
gesamten Vorstands sage ich insbesondere ihnen hierfür unseren herzlichen Dank.

Trotz dieser offensichtlich positiven Ergebnisse war 2016/17 gleichzeitig ein
herausforderndes Geschäftsjahr.

Mit unserer neuen Vision 2025 trimmen wir Aurubis auch deutlicher auf Effizienz und
Wachstum. Mehr noch, wir haben uns noch klarer ausgerichtet: strukturell wie strategisch.

Die Welt um uns herum ist in Bewegung. Diejenigen unter Ihnen, die uns schon länger
begleiten, wissen, dass speziell in China verstärkt Hüttenkapazitäten aufgebaut werden.
Deren Nachfrage nach Rohstoffen verschärft den Wettbewerb um Kupferkonzentrate. Als
Konsequenz erhöht sich der Druck auf einen unserer wichtigsten Ergebnistreiber: die
Schmelz- und Raffinierlöhne. Auch darauf werde ich später noch tiefer eingehen.

TERM SHEET FRP

Sehr geehrte Damen und Herren,

bevor wir den Blick zurückwerfen, komme ich zu einem ganz aktuellen Thema, das Sie sicherlich in den letzten Wochen auch in der Presse verfolgt haben.

Wir befinden uns in fortgeschrittenen Verhandlungen über den Verkauf unseres Geschäfts mit Flachwalzprodukten an die Wieland Werke AG. Diesen Bereich führen wir seit dem 1. Oktober 2017 als eigenes Segment: Flat Rolled Products. Im Zuge des Prozesses haben wir am 12. Februar 2018 ein sogenanntes „Term Sheet“, also ein Eckdatenpapier, mit Wieland unterschrieben. Es beinhaltet wesentliche Punkte eines möglichen Verkaufs dieses Segments. Ein möglicher Kaufvertrag ist nun noch im Detail zu verhandeln.

Zu dem Segment zählen Produktionsstandorte in den USA, den Niederlanden, in Finnland und Deutschland sowie die Schneidcenter in der Slowakei, Italien und Großbritannien und eine weltweite Verkaufsorganisation. Ebenso gehört der 50 % Anteil an der Schwermetal Halbzeugwerk GmbH & Co KG dazu. Die weiteren 50 % werden bereits heute von Wieland gehalten.

Damit Sie die Dimension der möglichen Transaktion richtig einschätzen können: Im Geschäftsjahr 2016/17 erwirtschafteten wir in dem Segment einen Umsatz von rund 1,3 Milliarden Euro. Die Schwermetal erzielte zusätzlich einen Umsatz von rund 330 Millionen Euro. Im abgelaufenen Geschäftsjahr stellte das Segment rund 230.000 Tonnen an Kupfer- und Legierungsprodukten her. Wir beschäftigen im Segment Flat Rolled Products rund 1.700 Mitarbeiter. Bei der Schwermetal arbeiten noch einmal rund 300 Mitarbeiter.

Es freut mich, dass der Aufsichtsrat der Aurubis AG dem Vorhaben in seiner gestrigen Sitzung einstimmig zugestimmt hat. Die Transaktion steht unter den üblichen Vorbehalten, insbesondere der Freigabe durch die Kartellbehörden.

Meine Damen und Herren,

aufgrund des laufenden Verhandlungsprozesses und der entsprechenden Vertraulichkeit kann ich Ihnen zu diesem Zeitpunkt keine allumfassenden Informationen geben. Aber lassen Sie mich noch ein paar Worte zu den Hintergründen hinzufügen.

Einige von Ihnen erinnern sich vielleicht: Das Geschäft mit Flachwalzprodukten haben wir mehrheitlich 2011 von Luvata übernommen. Seitdem haben wir es konsequent

weiterentwickelt und eine Reihe wichtiger Investitionen getätigt. Es freut uns, dass wir hier inzwischen einige Fortschritte und Erfolge sehen.

Ende vergangenen Jahres wurden wir von Wieland angesprochen, die Interesse an dem Segment Flat Rolled Products zeigte. Mit Zeichnung des Term Sheets am 12. Februar sind wir in sehr detaillierte Verhandlungen eingetreten.

Wir sind zu der Überzeugung gelangt, dass ein möglicher Verkauf des Segments an Wieland ein sinnvoller Schritt sein kann, insbesondere mit Blick auf die individuellen strategischen Stoßrichtungen beider Unternehmen. Gleiches gilt auch für die Mitarbeiter und Kunden.

Wieland ist Spezialist für den Bereich der Flachwalzprodukte. Aurubis wiederum ist anerkannt für seine Expertise im Verarbeiten von Rohstoffen und Extrahieren von Metallen. Aurubis wird sich künftig noch stärker auf seine Kernkompetenzen fokussieren.

Wie sehen nun die möglichen nächsten Schritte aus? Nach der Zustimmung durch den Aufsichtsrat werden wir als nächstes einen entsprechenden Kaufvertrag mit Wieland erarbeiten. Dieser Prozess könnte bis April/Mai abgeschlossen sein. Im Anschluss erfolgt dann die Prüfung durch die verschiedenen Kartellbehörden. Diese kann bis zu sechs Monate dauern.

Ich wiederhole: Diese Transaktion kann für beide Partner eine sinnvolle Fokussierung bedeuten und die Wieland-Werke wären ein erfahrenes, neues Zuhause für unser Segment Flat Rolled Products und seine Beschäftigten.

VISION 2025 UND UPDATE ONE AURUBIS

Meine Damen und Herren, genau vor einem Jahr habe ich Ihnen an dieser Stelle unsere neue Mission und Vision 2025 vorgestellt.

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

Gleichzeitig damit haben wir unser Transformationsprogramm ONE Aurubis angekündigt. Das ist der Weg, auf dem wir unsere Mission und Vision erreichen wollen.

Zur Erinnerung: ONE Aurubis beinhaltet wichtige Meilensteine zur Erreichung der Vision 2025: **Strategie, Organisation & Verantwortlichkeit, Geschäftsverbesserung, Führung & Mitarbeiterentwicklung sowie Kultur & Kommunikation.**

Mit einem klaren Ziel vor Augen haben wir uns im letzten Jahr intensiv an die Umsetzung begeben. Heute möchte ich Ihnen davon berichten, was wir erreicht haben.

Wir haben uns 2017 sehr intensiv mit der Überarbeitung unserer **Strategie** auseinandergesetzt und diese im Dezember 2017 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Ich werde später im Detail darauf eingehen.

Um Aurubis richtig auf die Zukunft auszurichten, haben wir 2017 unsere **Organisation** angepasst. Für uns stand insbesondere die Frage im Zentrum: Wie können wir durch geeignete organisatorische Strukturen das Erreichen der strategischen Ziele unterstützen?

Im Mittelpunkt unserer überarbeiteten Organisation steht künftig noch stärker als bisher der Wertschöpfungsprozess.

Sie hat zum Ziel, noch größere Nähe zu unseren Kunden und Märkten zu ermöglichen sowie Arbeitsweisen und Prozesse stärker als bisher zu harmonisieren. So wollen wir gruppenweit einheitliche Vorgehensweisen und Methoden sicherstellen. Dies erhöht die Qualität unserer Prozesse, die Sicherheit unserer Mitarbeiter und letztlich die Effizienz unseres Handelns.

Im Zuge der neuen Organisation haben wir auch unsere Segmente angepasst: Seit dem 1. Oktober 2017 berichten wir in den Segmenten Metal Refining & Processing sowie Flat Rolled Products.

Viel Energie haben wir 2016/17 auch in den Bereich **Geschäftsverbesserung** investiert. Insgesamt verfolgen wir das Ziel, bis 2019/20 einen Projekterfolg von über 200 Millionen Euro an Ergebnisverbesserung zu realisieren.

Wie machen wir so etwas?

Die Erfolgsfaktoren sind: die Vermeidung von Verlusten, Standardisierungen, Optimierung der Geschäftsprozesse sowie Automation im Produktionsbereich und der Verwaltung.

Wir haben 2017 eine Vielzahl von Verbesserungsideen entwickelt und sofort damit begonnen, diese auch umzusetzen. Das sind zum Teil viele kleinere Projekte, mit einem geringen Ergebnisbeitrag, aber auch größere mit Zielen im siebenstelligen Bereich.

Um Ihnen ein Beispiel zu geben: Wenn wir in der Kathodenproduktion sogenannte Anodenreste reduzieren, brauchen wir später auch nur eine geringere Menge erneut einzuschmelzen. Dafür können wir im Gegenzug verstärkt Schrotte einsetzen, mit zusätzlichem Ergebnisbeitrag.

Auch im Verwaltungsbereich stellen wir uns auf den Prüfstand: Sind alle Dienstleistungsverträge noch zeitgemäß? Können wir Verbrauchsmaterialien oder Druckkosten senken? Auch hier verbessern wir uns.

Einen Beitrag von rund 50 Millionen Euro soll zudem unser Restrukturierungsprogramm „Emerald“ im Segment Flat Rolled Products leisten. Sofern der Verkauf des Segments – wie Eingangs beschrieben – umgesetzt wird, werden diese Effizienzsteigerungen sowie deren Ergebnisbeitrag Teil der Transaktion sein. Nichtsdestotrotz, werden wir das Programm vorerst wie geplant weiter umsetzen. Dazu gehören Maßnahmen im operativen und kommerziellen Bereich. Wir werden hier die Ausbringung, die Produktivität und die Qualität steigern.

Für uns bei Aurubis ist kontinuierliche Verbesserung von zentraler Bedeutung. In diesem Zuge führen wir seit letztem Jahr gruppenweit unser „Aurubis Operating System“ ein, das wir mit AOS abkürzen. Bildlich gesprochen, ist dies eine Art Betriebssystem. Es schafft ein gemeinsames Verständnis, wie wir bei Aurubis zusammenarbeiten wollen. Zudem liefert es Antworten auf die Fragen, wie und wo wir Verluste eliminieren können und somit höhere Ergebnisse erwirtschaften sowie wie wir unsere Arbeit effizienter gestalten können?

Sie sehen, unsere Maßnahmen betreffen alle Standorte, den gesamten Konzern, die Produktion und den Verkauf genau wie die Verwaltungsbereiche.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir den angestrebten Projekterfolg mit einem Beitrag von mehr als 30 Millionen Euro realisiert – wie geplant. Damit liegen wir voll in unserem selbstgesteckten Zielkorridor.

Unsere Aktivitäten in den Bereichen **Führung & Mitarbeiterentwicklung** konzentrierten sich 2017 insbesondere darauf, die Führungskompetenzen unserer Mitarbeiter weiter zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang haben wir für rund 120 Top-Führungskräfte mehrere 360-Grad Feedback Veranstaltungen durchgeführt. Dabei erhält jede Führungskraft von seinen Mitarbeitern, den Vorgesetzten und den Kollegen konkrete Rückmeldungen zu seinen im Geschäftsumfeld beobachteten Verhaltensweisen.

Ich persönlich habe dies als einen sehr spannenden und fruchtbaren Prozess empfunden. Nun arbeiten wir daran, dies in die tägliche Arbeit zu integrieren. Und das beginnt, lassen Sie mich das klarstellen, beim CEO und seinen Vorstandskollegen.

Auch unsere **Kommunikation** haben wir weiter intensiviert. Ein Beispiel: Über alle Ebenen und Standorte hinweg haben wir unsere Dialogreihe „CU2Talk“ weiter ausgebaut. Dabei handelt es sich um ein offenes Angebot an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Diskussion und zum direkten Austausch mit dem Vorstand- und den Führungskräften zu aktuellen Themen. Wir fördern damit eine **Kultur** der offenen Gespräche. Durch die Diskussion verschiedener, gerne auch kontroverser Ansichten, schaffen wir ein Klima des konstruktiven Miteinanders.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Sie sehen, wir sind auf dem Weg, unsere Vision 2025 zu erreichen, bereits ein kleines, aber wichtiges Stück vorangekommen.

Dennoch möchte ich heute noch einmal betonen: die Vision 2025 zu realisieren ist kein Sprint, es ist vielmehr ein Marathon, bei dem der deutlich größere Teil, die nächsten sieben Jahre, noch vor uns liegt!

MARKTENTWICKLUNG

Schauen wir nun gemeinsam auf die Marktentwicklungen und Ergebnisse des Geschäftsjahres 2016/17.

Meine Damen und Herren,

das Schaubild hinter mir zeigt anschaulich die Realitäten, mit denen wir in unseren Märkten umzugehen haben.

Kupfer bleibt heute wie morgen unverzichtbar. Entsprechend ist die Nachfrage ungebrochen. Die positive Entwicklung des Kupferpreises verdeutlicht dies eindringlich. China bleibt mit rund 50 % der weltweiten Nachfrage der Haupttreiber dieses Wachstums. Und der Bedarf der Volksrepublik – wie auch der restlichen Welt – soll in den nächsten Jahren weiter zulegen, jährlich um rund 3 Prozent, beflügelt durch die aktuell gesunde, globale Konjunktur.

Während wir also zuversichtlich auf die Nachfrageseite schauen, bietet sich auf der Angebotsseite ein stärker differenziertes Bild.

Die Entwicklungen mit Einfluss auf die **Schmelz- und Raffinierlöhne für Kupferkonzentrate** hielten auch 2017 Herausforderungen für uns bereit.

Wie bereits erwähnt, arbeitet China am Aufbau weiterer eigener Hüttenkapazitäten. Die Volksrepublik ist bestrebt, den eigenen Bedarf an raffiniertem Kupfer aus eigener Kraft zu decken. Sie will sich damit unabhängig von Kathodenimporten aus dem Ausland machen. Für die weltweite Hüttenindustrie bedeutet das vor allem eins: höherer Wettbewerb um reine Kupferkonzentrate.

Dazu kamen 2017 eine Reihe nennenswerter Streiks auf der Minenseite. Unter anderem bei der größten Kupfermine der Welt – der Escondida-Mine in Chile. 2018 laufen zudem eine Reihe von Tarifverträgen bei den großen Minen aus. Das wiederum nährt Befürchtungen, dass es mit den Arbeitskämpfen weitergehen könnte. Sollte dies so eintreffen, könnte sich das weltweite Angebot an Kupferkonzentraten weiter verknappen.

Die zwei beschriebenen Faktoren hatten einen wesentlichen Einfluss auf die Verhandlungen zwischen Hütten und Minenindustrie um den sogenannten Benchmark. Darunter versteht man den ersten größeren Abschluss eines Jahresvertrages zwischen einem großen Minenunternehmen und einer größeren Kupferhütte, der für das kommende Jahr üblicherweise als Richtwert anerkannt wird. Im Dezember 2017 erfolgte dieser zu 82,25 US-Dollar je Tonne für 2018, gemäß den Angaben der Nachrichtenagentur Reuters. Damit lag er in US-Dollar, also noch ohne den US-Dollar/Euro Währungseffekt, bereits über 10 % niedriger als der Benchmark für 2017.

Unser Fokus auf komplexe Einsatzmaterialien hilft uns, dies ein wenig abzufedern, da wir dadurch im Durchschnitt höhere Schmelz- und Raffinierlöhne erzielen können. Aber auch in unsere höheren Schmelz- und Raffinierlöhne fließt der Benchmark natürlich mit ein! Darüber hinaus verfügen wir über enge und stabile Beziehungen zu über 30 Minen weltweit. Nichtsdestotrotz, die beschriebenen Entwicklungen machen unser Geschäft schwieriger. Ein wesentlicher Grund, warum wir uns strategisch weiterentwickeln müssen.

Deutlich erfreulicher entwickelten sich 2017 die **Raffinierlöhne für Altkupfer**. Die positive Entwicklung vieler Metallpreise, auch Kupfer, führte zu verstärkten Sammelaktivitäten, einem größeren Angebot und damit zu steigenden Raffinierlöhnen für Altkupfer. Ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Altkupfermarktes ist allerdings schwierig, da dessen Marktteilnehmer zumeist sehr kurzfristig agieren. Insgesamt sind wir aber relativ optimistisch mit Blick auf die verfügbaren Mengen mit weiterhin guten Raffinierlöhnen in den nächsten Monaten.

Auch beim Altkupfer steht China aktuell im Fokus des Geschehens. Im Zuge der Bestrebungen insbesondere umweltschädliche Luftemissionen zu verringern, hat die chinesische Regierung das Tempo deutlich erhöht. So hat die Volksrepublik Einfuhrbeschränkungen für verschiedene Schrotte mit hohem Kunststoffanteil und einem geringen Kupferinhalt in Kraft gesetzt. Weitere Einfuhrbeschränkungen könnten folgen. So denkt die Führung in Peking darüber nach, Importe von Standard-Altkupfer nur noch dann zu genehmigen, wenn die Verunreinigungen der Einfuhren unter einem Prozent liegen. Welche mittelfristigen Auswirkungen die geplanten Beschränkungen haben, und ob diese auch in voller Härte umgesetzt werden, bleibt abzuwarten. Für uns können aus dieser Entwicklung durchaus Chancen entstehen. Denn als weltweit führender Kupferrecycler wissen wir mit komplexen Recyclingmaterialien ja gut umzugehen.

Der internationale Markt für **Schwefelsäure** war zu Beginn des abgelaufenen Geschäftsjahres von einem Überangebot geprägt. Dies setzte die Preise unter Druck. Seit Ende März 2017 erholte sich die Nachfrage dann zunehmend. Ganz aktuell sehen wir sogar

eine zunehmende Knappheit von Schwefelsäure am Markt, mit entsprechend positiven Preisentwicklungen.

Die **Kupferprämie** für 2017 lag mit 86 US-Dollar je Tonne niedriger als im Vorjahr, als diese noch mit 92 US-Dollar je Tonne festgesetzt wurde. Wir konnten die Kupferprämie für das Kalenderjahr 2017 im Wesentlichen über unsere Produkte durchsetzen. Die Kathodenmärkte verzeichneten insgesamt ein gutes Angebot bei stabilen Spotprämien. Für 2018 liegt die Kupferprämie unverändert bei 86 US-Dollar je Tonne.

Wir erwirtschaften wesentliche Einnahmen in **US-Dollar**. Gleichzeitig fallen die meisten unserer Kosten in Euro an. Entsprechend wirkte der starke US-Dollar positiv auf unser Geschäft. Der Beitrag zum operativen EBT hieraus lag im Geschäftsjahr bei rund 23 Millionen Euro.

Wie haben wir uns in diesem Marktumfeld geschlagen?

Wir sind weiterhin ein führendes Unternehmen in der Konzentratverarbeitung – als unabhängige Lohnhütte, ohne eigene Minenbeteiligung. Wesentlicher Grund für die Steigerung um 12 % war unsere Kapazitätsoptimierung am bulgarischen Standort Pirdop um jährlich 170.000 Tonnen.

Der im Vergleich zum Vorjahr höhere Altkupfereinsatz spiegelt das gute Angebot wider. Wir sind in Europa klarer Marktführer und auch weltweit die Nummer eins.

In der Produktion von Kupferkathoden liegt nur der chilenische Staatskonzern Codelco vor uns. Nummer drei – mit nur geringem Abstand zu uns – ist das chinesische Unternehmen Jiangxi.

Die Menge an produziertem Gießwalzdraht lag im Geschäftsjahr 2016/17 unter dem Vorjahr. Grund hierfür war eine europäische Normänderung für Kabel. Diese führte zu einem sehr gedämpften Auftragsverhalten unserer Kunden. Im ersten Quartal 2017/18 sahen wir aber wieder eine deutliche Erholung.

Bei Stranggussformaten und Flachwalzprodukten zeigte sich eine sehr erfreuliche Entwicklung. Auch hier belegen wir weiterhin führende Positionen im Wettbewerbsumfeld.

Unsere Produktion von Schwefelsäure entwickelte sich im Einklang mit dem höheren Konzentrateinsatz positiv.

ERGEBNIS GESCHÄFTSJAHR 2016/17

Wie hat das soeben Berichtete finanziell zu Buche geschlagen?

Wie eingangs erwähnt, lag unsere Ertragskraft im Geschäftsjahr 2016/17 mit einem operativen EBT von 298 Millionen Euro spürbar über dem Vorjahr.

Daneben haben wir auch die zweite Steuerungskennzahl, den operativen Return on Capital Employed oder ROCE, gesteigert. Das Verhältnis von operativem Gewinn zum eingesetzten Kapital lag mit 15,1 % knapp 4 Prozentpunkte höher als im Vorjahr und entspricht voll unserer Zielvorgabe.

Auch bilanziell ist Ihr Unternehmen sehr solide aufgestellt. Eine Eigenkapitalquote von über 50 % bei quasi null Verschuldung eröffnet uns exzellente Möglichkeiten für Investitionen in nachhaltiges Wachstum.

DIVIDENDE

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir möchten Sie an dieser guten Entwicklung angemessen teilhaben lassen. Gleichzeitig wollen wir aber auch finanziellen Spielraum behalten, damit Aurubis – ihr Unternehmen – sich für die Zukunft aufstellen kann und künftig noch besser dastehen wird!

Daher schlagen wir heute der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 1,45 Euro je Aktie vor. Das ist ein Plus von 16 % im Vergleich zum letzten Geschäftsjahr.

Unter Berücksichtigung des aktuellen Zinsumfeldes und des um 37 % gestiegenen Aktienkurses im letzten Geschäftsjahr, kann sich auch die Dividendenrendite von 2,1 % sehen lassen.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG Q1 2017/18

Lassen Sie uns noch kurz einen Blick auf das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahres 2017/18 werfen.

Wir sind sehr gut ins neue Geschäftsjahr gestartet, wenn man bedenkt, dass üblicherweise das erste Quartal durch saisonale Effekte schwächer ist. Mit einem operativen Ergebnis von 79 Millionen Euro haben wir den Schwung des vorigen Geschäftsjahres mit in das neue hinübergenommen.

Die gute Ergebnisentwicklung spiegelt sich auch in unserem operativen Return on Capital Employed wider. Die Steuerungskennzahl lag im ersten Geschäftsquartal mit 15,4 % auf dem sehr guten Niveau des Gesamtjahres 2016/17.

AUSBLICK GESCHÄFTSJAHR 2017/18

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren,

ich möchte mit Ihnen gerne einen Ausblick auf das werfen, was nun in nächster Zukunft auf uns zukommt.

Unsere Metalle schaffen Zukunft, befördern den Klimaschutz und die Energiewende. Sie ermöglichen digitalen Fortschritt und sind für den Bereich der E-Mobilität unverzichtbar.

Das Thema Kreislaufwirtschaft ist ein zentrales Anliegen in Europa. **Wenn** jemand das kann, dann doch wir bei Aurubis.

Unser Unternehmen und seine Aufstellung sind ein klares Bekenntnis zum Industriestandort Europa und Deutschland.

Doch was können Sie im laufenden Geschäftsjahr konkret von der Aurubis erwarten?

Wie Sie gesehen haben, sind wir sehr gut gestartet. Aufgrund eines anhaltend hohen Kupferpreises bleiben wir zuversichtlich mit Blick auf die Konzentratproduktion der Minen.

Ohne Frage wird der mit rund 10 % deutlich geringere Benchmark für Schmelz- und Raffinierlöhne unser Ergebnis beeinflussen. In diesem Zusammenhang legen wir auch im laufenden Geschäftsjahr höchsten Wert auf eine maximale Zuverlässigkeit und Kapazitätsauslastung unserer Hütten.

Erfreulich ist: Der Markt für Schwefelsäure erholt sich weiter mit positiven Effekten für uns.

Wie schon beschrieben, bleibt der Altkupfermarkt aktuell sehr erfreulich für uns.

Auch für den Kathodenmarkt sind wir momentan optimistisch und glauben, uns hier noch weiter steigern zu können.

Die Nachfrage nach Gießwalzdraht sehen wir über der des Vorjahres. Für Strangguss erwarten wir eine Nachfrage auf dem guten Vorjahresniveau.

Einen positiven Ergebniseffekt wird weiterhin unser Programm zur Ergebnisverbesserung beitragen.

Ergebnisbelastend wirkt zurzeit die Entwicklung des US-Dollars.

Wir erwarten als Ergebnis all dieser zum Teil stark gegenläufigen Effekte für das Geschäftsjahr 2017/18 ein auf dem sehr guten Vorjahresniveau liegendes operatives EBT und einen leicht niedrigeren operativen Return on Capital Employed gegenüber dem Berichtsjahr 2016/17.

Die Unterzeichnung des Term Sheets über einen möglichen Verkauf des Segments Flat Rolled Products zieht aktuell noch keine Anpassung der Prognose nach sich.

STRATEGIE

Sehr geehrte Damen und Herren,

im vergangenen Jahr haben wir einen Schwerpunkt unserer Arbeit bei Aurubis auf das Thema „Unser Unternehmen und die Zukunft“ gelegt.

Wir haben Ihnen unsere Vision 2025 vorgestellt: **„Passion for metallurgy. Metals for progress. Together with you.“**

Sie verpflichtet uns schon heute zu aktivem Handeln und Engagement, damit wir sie in den nächsten sieben Jahren umsetzen und erreichen.

Unsere Vision fußt auf unserer Mission: **„Verantwortungsvoll aus Rohstoffen Wert schaffen – Metalle für eine innovative Welt.“**

Unsere Mission ist unsere Bestimmung. Sie sagt uns: Warum und wozu ist Ihr Unternehmen Aurubis eigentlich da?

Und wir haben Ihnen den Weg beschrieben, auf dem wir unsere Vision erreichen wollen.

Im Kern ist das unser Transformationsprogramm ONE Aurubis, das ich Ihnen heute mit seinen bisherigen Ergebnissen vorgestellt habe.

Etwas detaillierter möchte ich Ihnen jetzt von der Überarbeitung und Neuausrichtung der Strategie berichten.

Meine Damen und Herren,

das Geschäftsmodell des Aurubis-Konzerns verknüpft bisher die Erzeugung und die Weiterverarbeitung von Kupfer.

Basierend auf unserer Mission und der Vision 2025 haben wir unser Geschäftsmodell im vergangenen Jahr erweitert.

Wir werden uns auch weiterhin entlang unserer Wertschöpfungskette aufstellen. Aber wir erweitern die Fokussierung auf Kupfer um einen noch viel breiteren Multi-Metall-Ansatz.

Das heißt, dass wir zukünftig neben Kupfer noch verstärkt andere Metalle aus zielgerichtet eingekauften Rohstoffen und Zwischenprodukten extrahieren und wertschöpfend zu verkaufsfähigen Produkten verarbeiten werden.

Unsere gute Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität gründet sich dabei auf der optimalen Verknüpfung dieser beiden Felder, die uns große Synergien ermöglicht. So sind wir mit unserem Geschäftsmodell und unseren Kompetenzen optimal aufgestellt.

Wir erfüllen gleichzeitig unseren gesellschaftlichen Zweck und leisten unseren Beitrag zu Fortschritt und Innovation: Zukunft wird aus Metallen gemacht.

Lassen Sie uns daher einen Blick Richtung Zukunft werfen.

Der Bedarf an Energie und Mobilität wird in den kommenden Jahren **DER** Impulsgeber für viele technische Innovationen sein. Die meisten davon wären ohne Metalle undenkbar.

Die fortschreitende Digitalisierung stellt wachsende Anforderungen an Schaltungen, Speichertechnik und Hochleistungschips.

Diese und viele andere Herausforderungen wären ohne Kupfer, Gold, Silber, Nickel und weitere Metalle, die Ihr Unternehmen Aurubis produziert, nicht zu bewältigen.

Auch in der Entwicklung anderer Zukunftstechnologien wie Windkraft und synthetischer Kraftstoffe spielen Metalle eine wichtige Rolle.

Die Automobilbranche steht vor großen Innovationen: der E-Mobilität und dem autonomen Fahren. Insbesondere Hybrid- und Elektroautos mit ihren Batterien und Elektromotoren verändern den Rohstoffbedarf im Automobilbau. Hier wird zum Beispiel Nickel eine wichtige Rolle spielen – und natürlich Kupfer.

Wir können festhalten: die Nachfrage nach Metallen wird sich durch unzählige Innovationen in den nächsten zwei Dekaden merklich erhöhen.

Und wir wollen nicht vergessen: Auch unter Umweltaspekten sind Metalle mehr als zukunftsträchtig.

Hohe Recyclingquoten sind schon heute der Ausweis für eine Nachhaltigkeit, die andere Materialien wie zum Beispiel Kohlefaser-Verbundstoffe noch nicht gewährleisten können.

Deshalb gilt: kein Fortschritt ohne Metalle. Aurubis ist für diese Zukunft hervorragend positioniert.

Kupfer ist unser Hauptträgermetall und wird auch in Zukunft sehr wichtig für Aurubis bleiben.

Denn Kupfer ist für den Aspekt Multi-Metall, wie Sie hier an diesem Bild hervorragend sehen können, eine Basis, die kaum zu schlagen ist.

Im Vergleich zu anderen Basismetallen enthalten Kupferkonzentrate die höchste Anzahl an wertvollen Begleitelementen und eröffnen dadurch das grundlegende Potenzial für die Multi-Metall-Strategie, die wir bei Aurubis verfolgen werden.

Durch unser starkes metallurgisches Know-how und die große Erfahrung im Verknüpfen von Prozessschritten sind wir dafür perfekt aufgestellt. Wir können das volle Potential von Kupfer als Träger einer Vielzahl von Metallen ausschöpfen.

Meine Damen und Herren,

das Marktumfeld, in dem wir uns bewegen, zeigt uns Entwicklungen, Trends und Chancen, aber auch Herausforderungen auf.

Erstens: Wie wir bereits gesehen haben, sind die **Standard Kupfer-Rohstoffmärkte** geprägt vom Wachstum der globalen Hüttenkapazitäten. Demgegenüber fördern hohe Kupferpreise neue Minenprojekte oder -erweiterungen und erhöhen das Angebot an Kupferschrotten.

Zweitens: Die **Märkte für komplexe Rohstoffe** profitieren von steigenden Metallpreisen. Denn diese erhöhen die Attraktivität für die Minen, auch komplexere Rohstoffe zu fördern. Gleichzeitig wird das Angebot an komplexen, schwierig zu verarbeitenden Materialien immer größer und erhöht den Bedarf an spezifischen Verarbeitungsprozessen. Wir sehen sowohl auf der Primär- als auch Sekundärseite steigende Volumina komplexer Rohstoffe in vielen Märkten und einen erhöhten Bedarf nach spezifischen Lösungen, diese zu verwerten.

Drittens: Die Nachfrage der **Produktmärkte** nach Kupfer und Industriemetallen wird durch die Megatrends unterstützt und weiter steigen. Für bestimmte Technologiemetalle, die die

Basis vieler zukünftiger Innovationen sein werden, sehen wir stark wachsende Nachfragemärkte.

Viertens bestimmen uns die **gesellschaftlichen Trends** und Notwendigkeiten. Die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen fassen zusammen, welchen Herausforderungen die Welt sich gegenüber sieht. Energie und Klimaschutz, Innovation und Infrastruktur, Sicherheit, Gesundheit und wirtschaftliches Wachstum. Hinzu kommen Themen wie Fachkräftemangel und Wissensmanagement. Sie alle haben eines gemeinsam: sie sind auch für Aurubis höchst relevant.

Meine Damen und Herren,

unsere Expertise und Fähigkeiten, die Märkte und das gesellschaftliche Umfeld bestimmen unseren strategischen Fokus, der konkret auf zwei Felder abzielt.

Das ist **Erstens** die Verarbeitung von Standard Kupferrohstoffen.

Sie ist auch in Zukunft stark gefragt, um die weiter wachsende Nachfrage nach Kupferkathoden und Kupferprodukten zu bedienen.

Auf der anderen Seite wissen wir, dass durch den globalen Ausbau von Hüttenkapazitäten der Wettbewerb um die notwendigen Standardrohstoffe ansteigen wird.

Für unser Geschäftsmodell bedeutet das: im Standardkupfergeschäft werden wir unseren Fokus noch stärker auf unsere Kostenwettbewerbsfähigkeit legen.

Wir zielen dabei ab auf optimale Kostenstrukturen und unsere Wertschöpfungstiefe auf den Absatzmärkten für Kupferprodukte.

Zweitens benötigen komplexe Rohstoffe spezifische Prozesslösungen für eine effiziente und umweltfreundliche Verarbeitung.

Für unser eigenes Geschäftsmodell bedeutet das: wir sind schon heute gut aufgestellt, um im Verarbeiten komplexer Rohstoffe zu wachsen.

Deshalb legen wir hier unseren Fokus und bauen unsere Prozessfähigkeiten und die Entwicklung spezifischer und innovativer Lösungen für Lieferanten und Kunden weiter aus.

„Multi-Metall-Strategie“ heißt dabei, neben den Standard Kupfer-Rohstoffen verstärkt komplexe, primäre und sekundäre Rohstoffe einzusetzen.

Das Ziel ist, aus den uns zur Verfügung stehenden Rohstoffen, ein Maximum an Metallen zu extrahieren und profitabel für die Gesellschaft nutzbar zu machen.

Meine Damen und Herren,

wenn die Vision das Ziel beinhaltet, zu wachsen und das Geschäftsmodell zu erweitern, so ist es Aufgabe der Strategie, dies konkret mit Inhalten zu füllen.

Für die Zukunft wollen wir auf der einen Seite aus eigener Kraft und intern weiterwachsen. Gleichzeitig prüfen wir unsere Optionen für externes Wachstum durch den Zukauf von anderen Unternehmen oder das Eingehen von Joint Ventures.

Unser Geschäft vereint die Kupfergewinnung und -verarbeitung mit der Multi-Metall-Gewinnung. Beide Bereiche greifen ineinander und ermöglichen es Synergien zu heben, die unsere Wettbewerbsfähigkeit insgesamt erhöhen und somit unsere Profitabilität nachhaltig sichern.

Damit ergibt sich aus unserem Marktumfeld, den daraus resultierenden Anforderungen und dem Aurubis spezifischen Fähigkeitsprofil unsere neue Strategie mit den drei Fokusfeldern:

Wachstum, Effizienz und Verantwortung.

Wir wollen wachsen. Wir steigern die Verarbeitung komplexer Rohstoffe durch die Weiterentwicklung unserer Prozessfähigkeiten.

Wir optimieren unsere Position auf den Beschaffungsmärkten durch das Erarbeiten von Lieferanten-spezifischen Lösungen.

Wir rücken näher an die Rohstoffquellen – an Minen und die Quellen von Recyclingmaterialien.

Und wir verbinden diese Vorhaben mit sehr konkreten Zielen.

Wir werden unserem Fokus Wachstum unter anderem damit gerecht, ...

1. ... dass wir unseren Absatz von Nicht-Kupfer Metallen bis zum Geschäftsjahr 2022/23 verdoppeln. Basis dafür ist das Geschäftsjahr 2016/17.
2. ... dass wir den Mengenzuwachs beim direkten Bezug komplexer Recyclingmaterialien bis zum Geschäftsjahr 2022/23 verdoppeln.
3. ... dass wir neue Vertriebskanäle etablieren für Metalle mit stark wachsender Nachfrage.

Wenn wir heute über internes Wachstum sprechen, sprechen wir insbesondere über das Ihnen bekannte Projekt Future Complex Metallurgy, kurz FCM.

Wir planen über 320 Mio. Euro Investitionen und schaffen mehr als 180 neue Arbeitsplätze an zwei unserer großen Standorte: in Hamburg und Olen in Belgien. Im Jahr 2021 sollen die Anlagen in Betrieb gehen.

Das Projekt wird ein sehr wichtiger Schritt für das organische Wachstum unserer Gruppe sein. Es stellt die Umsetzung eines innovativen metallurgischen Prozesses dar, der das EBITDA Ergebnis von Aurubis ab dem Geschäftsjahr 2022/23 um rund 80 Mio. Euro pro Jahr steigern wird.

Mit FCM können wir unsere Rohstoffbasis deutlich ausweiten. Das Projekt passt perfekt zu unserer Vision 2025 und in unsere neue Strategie.

Nun werden Sie vielleicht denken: das hört sich ganz gut an, auch die Prognose Wachstum und Profit spricht mich an. Aber die Technik dahinter habe ich noch nicht so ganz verstanden.

Lassen Sie uns einen Blick darauf werfen, wie das Projekt Future Complex Metallurgy funktioniert.

FILM FCM (2:30 Min.)

Aber nicht allein für FCM, sondern auch für viele andere Metalle neben Kupfer sehen wir Chancen und neue Märkte.

Um beispielsweise neue Absatzkanäle für Nickel aufzubauen, prüfen wir derzeit ein konkretes Projekt: wir arbeiten gemeinsam mit der südkoreanischen LS Corp. an einer Machbarkeitsstudie über den möglichen Bau einer Produktionsfabrik für batteriefähiges Nickelsulfat in dem asiatischen Land.

Mit der Retorte GmbH gehört das führende Unternehmen für die Produktion und Vermarktung von Selenprodukten bereits heute zum Aurubis Konzern und maximiert so den Wert des von uns gewonnenen Selens.

Auch Tellur vertreibt Aurubis nicht mehr als einfaches Zwischenprodukt, sondern vermarktet es in Form verschiedener Metallprodukte für eine Vielzahl industrieller Anwendungen. Dazu zählt beispielsweise die Solarindustrie.

Durch unser Ziel, in der Verarbeitung komplexer Rohstoffe zu wachsen, wird die Wichtigkeit von anderen Metallen neben Kupfer im Portfolio von Aurubis also weiter zunehmen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wie schon erwähnt, wollen wir uns – neben internem Wachstum – auch durch sinnvolle Zukäufe verstärken.

Ein erstes Beispiel hierfür ist die im Januar verkündete Akquisition des von Codelco gehaltenen 40 %-Anteils an der Deutschen Gießdraht in Emmerich.

Vorbehaltlich der Zustimmung der Kartellbehörden wird diese Transaktion unseren Anteil an dem Gießwalzdrahthersteller auf 100 % erhöhen.

Damit stärken wir unsere Marktposition in diesem Bereich weiter. Gleichzeitig ermöglicht die Akquisition weitere Synergien im Verbund mit unseren drei anderen Rod-Anlagen.

Meine Damen und Herren,

um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, sind für uns die Themen Effizienz und kontinuierliche Verbesserung von besonderer Wichtigkeit. Daher haben wir diese mit in unsere Strategie integriert.

Effizienz betrifft dabei nicht nur eine gute Kostenposition durch Standardisierung und Digitalisierung in allen Unternehmensbereichen, sondern insbesondere die Exzellenz unserer Metallgewinnung und der weitere Ausbau optimaler Vertriebskanäle für unsere Metalle und Kuppelprodukte.

Das Ziel für unser Effizienzsteigerungsprogramm haben wir Ihnen bereits anlässlich unserer Hauptversammlung 2017 mit einem Projekterfolg von mehr als 200 Mio. € ab Geschäftsjahr 2019/20 kommuniziert.

Meine Damen und Herren,

Aurubis hat aufgrund seines integrierten Geschäftsmodells eine solide, internationale Aufstellung über weite Bereiche der Kupfer- und Metallwertschöpfungskette und eine beständige Offenheit gegenüber neuen Chancen und damit einhergehenden Veränderungen.

Wir sind Teil der Gesellschaften, in denen wir handeln. Aurubis ist ein attraktiver Arbeitgeber und leistet entscheidende Beiträge zu einer bedarfsgerechten Kupferversorgung in Europa und darüber hinaus.

Es ist kein Geheimnis: Die Gewinnung und Nutzung von Nichteisenmetallen sind eine grundlegende Voraussetzung für technischen Fortschritt und damit auch höheren Lebensstandard. Und das weltweit.

Für uns ist es wichtig, bei unseren Geschäften verantwortungsvoll zu handeln – im wirtschaftlichen Umfeld, im Umgang mit Umwelt und Ressourcen sowie gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wenn ich jetzt unsere neue Strategie für Sie zusammenfassen sollte, dann will ich sagen:

Aurubis will effizient und verantwortlich handeln und sich dabei kontinuierlich weiter stärken in den drei Feldern: Wachstum, Effizienz und Verantwortung.

Mit diesem Dreiklang, den Zielen sowie konkreten Maßnahmen, die wir uns gesetzt haben, werden wir uns auf den Weg begeben Richtung Vision 2025.

Lassen Sie uns noch einmal in einem kleinen, schnellen Durchlauf reflektieren, was wir mit Aurubis in den nächsten sieben Jahren vorhaben.

FILM SIMPLE SHOW (2:30)

MITTELFRISTZIELE

Welche mittelfristigen Ergebnisziele verbinden wir mit unserer Strategie?

Wir erwarten aus unserem Effizienzsteigerungsprogramm bis zum Jahr 2019/20 einen Projekterfolg von über 200 Millionen Euro. Diese Zahl beinhaltet ca. 50 Millionen Euro aus dem FRP „Emerald“ Programm. Wir sind dabei, wertvolle Ideen zu implementieren. Ich bin beeindruckt von der Dynamik, die wir hier an den Tag legen.

Unser Ziel für das Geschäftsjahr 2016/17 haben wir mit über 30 Millionen Euro bereits voll erreicht.

Für das aktuelle Geschäftsjahr planen wir mit einem Beitrag von zusätzlichen 30 Millionen Euro. Die folgenden Jahre sollen dann mit neuen Projekterfolgen von 60 Millionen Euro und 80 Millionen Euro zur Ergebnisverbesserung beitragen.

Diese Projektdaten basieren auf dem Jahr 2014/15. Da gilt es zu berücksichtigen, dass eventuell sich verschlechternde Marktbedingungen, im Vergleich zum Basisjahr 2014/15, hier entgegenwirken können. So müssen beispielsweise Inflationssteigerungen und Fremdwährungsschwankungen mit aufgefangen werden.

Zusätzlich zu den Beiträgen des Ergebnisverbesserungsprogramms, planen wir bis zum Jahr 2022/23 zudem 200 Millionen Euro EBITDA-Steigerung aus internen und externen Wachstumsprojekten zu erzielen. Einen signifikanten Teil wird unser Projekt Future Complex Metallurgy beitragen. Allein hieraus erwarten wir EBITDA-Verbesserungen von rund 80 Millionen Euro.

ABSCHLUSS

Sehr verehrte Damen und Herren, liebe Gäste,

auch für 2017/18 haben wir uns einiges vorgenommen. Wir verändern uns zielgerichtet weiter – in allen Bereichen des Konzerns. Wir arbeiten konsequent an der Steigerung unserer Leistungsfähigkeit.

Wir investieren verstärkt in innovative Prozesse und spezialisiertes Know-how. So entwickeln wir unsere bereits hohe Verarbeitungskompetenz für komplexe Metallkonzentrate und Recyclingstoffe konsequent weiter.

Das kommt auch der Umwelt zugute, denn im Branchenvergleich sind wir in doppeltem Wortsinn: ein nachhaltiges Investment.

Wir nutzen selbstbewusst die Chancen, die uns unsere Märkte und Metalle bieten.

Denn wir sind überzeugt: Mit unserer Fokussierung auf Multi-Metall führen wir Aurubis in eine glänzende Zukunft.

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung auf unserem Weg und für Ihre Aufmerksamkeit.