MAGAZIN
2019/20

FOKUS

Sie finden den vollständigen Geschäftsbericht unter:
geschaeftsbericht2019-20.aurubis.com

Aurubis
Metals for Progress

FOKUS

Liebe Leserin, lieber Leser,

das abgelaufene Geschäftsjahr hat einmal mehr gezeigt: Aurubis ist solide aufgestellt. Dass wir bisher gut durch die Pandemie gekommen sind, kommt nicht von ungefähr. Es ist das Ergebnis der Anstrengungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auf allen Ebenen des Unternehmens. Ihnen gebührt unser ausdrücklicher Dank.

Es sind jedoch die Weichenstellungen der Vergangenheit, die unserem Geschäftsmodell eine stabile Basis geben. Auch heute liegt unser **FOKUS** weiter auf der Umsetzung unserer strategischen Schwerpunkte Wachstum, Effizienz und Verantwortung. Immer mehr Potenzial sehen wir auch im Recycling. Durch die Akquisition und Integration von Metallo haben wir einen wichtigen Schritt nach vorn gemacht. All das macht uns schon jetzt zu einem der wichtigsten Akteure in Europa für die Herstellung der Metalle von heute und morgen.

Unser diesjähriges Magazin zum Geschäftsbericht setzt sich aus zwei Teilen zusammen: In diesem Teil fokussieren wir uns auf unsere Stärken und darauf, was Aurubis ausmacht. Wir zeigen Ihnen, was wir uns letztes Jahr vorgenommen und umgesetzt haben. Und warum wir bereit sind für die Zukunft.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

ROLAND HARINGS
Vorstandsvorsitzender

02
Das WIR zählt

03
Geschäftsmodell: robust und dennoch flexibel

10
Aurubis und Metallo – eine Wachstumsstory

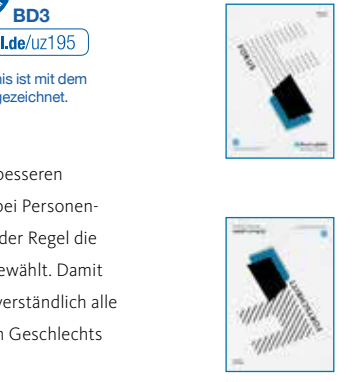
IMPRESSUM

Herausgeber
Aurubis AG
Hovestraße 50,
20539 Hamburg
info@aurubis.com
www.aurubis.com

Fotografie Aurubis AG, Metallo Group, Thies Rätzke, Thomas Panzau, Andreas Schmidt-Wiethoff, Jente Willems, gettyimages
Konzeption und Gestaltung Kirchhoff Consult AG, Hamburg
Druck Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz in der Nordheide

BD3
www.blauer-engel.de/uz195
Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei Personenbezeichnungen in der Regel die männliche Form gewählt. Damit meinen wir selbstverständlich alle Personen jeglichen Geschlechts (m/w/d).



Bei der diesjährigen Ausgabe handelt es sich um ein Magazin mit zwei Teilen – zum Wenden. Sie können es sowohl von vorne als auch von hinten lesen. Beide Teile funktionieren eigenständig, aber noch besser in ihrer Gesamtheit. **Viel Spaß beim Lesen – und das Wenden nicht vergessen!**

DAS WIR ZÄHLT

Aurubis – das sind über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mehr als 53 Nationalitäten und ganz viel Expertenwissen, Berufsvielfalt und Innovationsgeist. Aurubis steht für gelebte Vielfalt, für Tradition und Moderne sowie für einen festen Grundsatz: Nur das Wir zählt.

In Krisenzeiten zeigt sich die Stärke eines Unternehmens besonders deutlich. Deshalb können wir gerade jetzt mit Stolz sagen: Aurubis ist stabil. Nicht nur aufgrund seines robusten Geschäftsmodells, sondern auch dank der über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an allen Standorten. Denn sie haben mit viel Disziplin und Einsatzbereitschaft dafür gesorgt, dass Aurubis bislang weitestgehend unbeschadet durch die Corona-Pandemie gekommen ist. „Aurubis ist ein gutes Beispiel, wie Vielfalt funktionieren kann, wenn man gemeinsame Werte hat wie Verantwortungsbewusstsein, Disziplin und Solidarität“, sagt Vorstandsvorsitzender Roland Harings.

Aurubis ist ein gutes Beispiel, wie Vielfalt funktionieren kann, wenn man gemeinsame Werte hat wie Verantwortungsbewusstsein, Disziplin und Solidarität.

ROLAND HARINGS
Vorstandsvorsitzender

GROWING TOGETHER

Dieses Wir-Gefühl soll weiterwachsen. Wie z. B. durch sogenannte Mystery Lunches. Das sind digitale Mittagessen mit zwei Mitarbeitern, die sich per Microsoft Teams verabredet haben, unabhängig von Standort und Hierarchie. Das Ziel: Die Mitarbeitervernetzung zu fördern und den internen Informations- und Wissensaustausch zu stärken. Die Mystery Lunches sind Teil des „Meet-Up“-Konzepts. Das ist ein Format zur Stärkung des konzernweiten Austauschs zu relevanten Themen, wie etwa dem Performance Improvement Program (PIP), der Metallo-Integration oder der Zusammenarbeit im Unternehmen.

Miteinander arbeiten heißt auch voneinander lernen. Mit den „Aurubis Essentials“ hat Aurubis diese Idee in Lernformate gegossen: Mitarbeiter teilen ihr Wissen mit Kollegen – von Kupfer-Story über Geschäftsmodell bis Recycling. Und ganz nebenbei entstehen so abteilungsübergreifend neue Kontakte.

Die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen ist nicht nur während der Corona-Pandemie oberstes Gebot. Mit der „Vision Zero“ verfolgt Aurubis das Ziel von null Arbeitsunfällen im Unternehmen. Eine Maßnahme auf dem Weg dahin ist die erste konzernweit einheitliche Kampagne zu den zehn goldenen Regeln der Arbeitssicherheit – mit Trainings und umfangreichem Material. Dabei helfen die „10forZero“: zehn Charaktere, von denen jeder für eine Regel steht und ein Aurubis-Metall repräsentiert. So werden deren Eigenschaften mit sicherem Verhalten verbunden und Mitarbeiter aufgefordert, aufeinander aufzupassen.

IN DER KRISE ZEIGT SICH UNSER STARKER ZUSAMMENHALT

Mehr als die Hälfte des zurückliegenden Geschäftsjahres haben wir bei Aurubis – wie alle anderen Unternehmen auch – unter nie da gewesenen Bedingungen gearbeitet: Die Corona-Pandemie stellte alle vor neue Herausforderungen, beeinflusste viele Entscheidungen und Handlungen. Die langfristigen wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Pandemie sind aktuell noch nicht abzusehen. Der Vorstand von Aurubis erläutert, wie Aurubis mit dieser Situation umgeht und was ihm in diesen Ausnahmezeiten besonders wichtig ist.

Dr. Heiko Arnold, Vorstand Produktion, stellt fest: „So unsicher die Corona-Pandemie vieles machte und macht, eines ist sicher: Gesundheit und Sicherheit aller Aurubis-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter stehen für den Vorstand und seine Führungsmannschaft immer an erster Stelle". Vorstandsvorsitzender Roland Harings ergänzt: „Wir sind uns dieser großen Verantwortung für unsere Mitarbeiter sehr bewusst. Als Vorstand haben wir gemeinsam mit Betriebsräten sowie vielen Fachbereichen sehr schnell die notwendigen Maßnahmen in die Wege geleitet, um das Infektionsrisiko an unseren Standorten zu minimieren. Das tun wir nach wie vor – ganz konsequent: Wir bewerten in unserem konzernweiten Krisenstab die Situation jeden Tag neu und informieren die Belegschaft zeitnah über alle internen Kommunikationskanäle zu den getroffenen Entscheidungen."

So haben wir in kürzester Zeit weitreichende Maßnahmen umgesetzt, um die Mitarbeiter zu schützen. Hierzu gehört u. a. die Aussetzung aller Geschäftsreisen und des Publikumsverkehrs an den Standorten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden bereits in einem sehr frühen Stadium gebeten, auf private Urlaubsreisen in Risikogebiete möglichst zu verzichten. Jeder Mitarbeiter erhält regelmäßig Mund-Nasen-Schutz-Sets. Zudem gibt es konkrete Vorgaben, in welchen Situationen und Bereichen es geboten ist, eine Maske zu tragen.

„GESUNDHEIT UND SICHERHEIT ALLER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER STEHEN IMMER AN ERSTER STELLE.

DR. HEIKO ARNOLD,
Vorstand Produktion

Auch die digitalen Möglichkeiten des Arbeitens haben wir schneller und umfassender genutzt als zuvor geplant. „Glücklicherweise hatten wir unabhängig von der Pandemie neue Tools ausgerollt und konnten so von Anfang an vor allem den Mitarbeitern in der Verwaltung problemlos mobiles Arbeiten ermöglichen. Bis heute“, erläutert Rainer Verhoeven, Vorstand Finanzen.

Gleichwohl ist Aurubis ein Unternehmen, in dem rund um die Uhr gearbeitet wird, an 365 Tagen im Jahr. „Keine Frage: Wir müssen den Betrieb unserer Anlagen und die hohe Qualität in der Produktion aufrechterhalten. Wir müssen sicherstellen, dass wir jederzeit in der Lage sind, Rohstoffe zu erhalten und zu verarbeiten, unsere Metalle zu produzieren und sie ausliefern zu können“, fasst der Vorstandsvorsitzende zusammen. Trotz pandemiebedingter zeitweiser Minenschließungen in Südamerika war Aurubis jederzeit mit Konzentraten gut versorgt. „Wir mussten flexibel sein. Aber in Zusammenarbeit mit unseren langjährigen Minenpartnern konnten wir unsere Produktion an den Hüttenstandorten weitestgehend unbeeinträchtigt aufrechterhalten. Zudem zeigt sich in der Pandemie die Robustheit unseres Geschäftsmodells, was sich in den soliden Ergebnissen niederschlägt.“ Auch die Beschaffung von Recyclingmaterial wie Altkupfer und weiteren metallhaltigen Recyclingrohstoffen entspannte sich, nach einer kurzzeitigen Verknappung infolge der Covid-19-bedingten Lockdowns in vielen Teilen der Welt, Mitte 2020 wieder.

Aurubis ist und bleibt vor allem ein Produktionsbetrieb, mit Mitarbeitern, die ihre Arbeit nur am Standort verrichten können – ob an den Schmelzöfen oder den vielen anderen Produktionsanlagen. Arbeitenden Eltern mit betreuungspflichtigen Kindern haben wir eine Anpassung des Arbeitszeitmodells, die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie die Verlegung oder den Tausch von Schichten ermöglicht. Wir haben unseren Mitarbeitern durch unbürokratische Freistellung die Zeit gegeben, die es zur Koordinierung der Kinderbetreuung benötigte. In den ärztlichen Abteilungen der Aurubis-Werke stehen modernste Corona-Schnelltests zur Verfügung. Der agile Krisenstab überprüft fortwährend die Hygienekonzepte und passt sie bei Bedarf an. ›

DATEN & FAKTEN

Allen

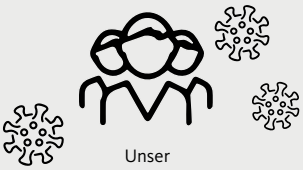
MITARBEITERN

stehen Mund-Nasen-Schutz-Sets zur Verfügung.

5.500

SCHNELLTESTS

sind im November an die Standorte verteilt worden.



Unser

KRISENSTAB

bewertet die Situation jeden Tag neu.

24/7

RUND UM DIE UHR

an 365 Tagen im Jahr wird bei Aurubis gearbeitet.

Trotz der Pandemie konnte Aurubis in Deutschland sogar mehr neue Auszubildende begrüßen als in den Vorjahren. Coronabedingt fiel die Begrüßung der Azubis in Hamburg dieses Jahr im September jedoch etwas anders aus als üblich: Sie wurden in zwei Gruppen aufgeteilt und der Festakt fand unter Beachtung der geltenden Hygiene- und Abstandsregeln in zwei Durchgängen statt. Der Ausbildungsbetrieb geht, unter Beachtung der AHA-Regeln, auch in der Pandemie seinen normalen Gang.

„Glücklicherweise hielten sich die Auswirkungen des Virus auf Aurubis dank der zügig getroffenen Maßnahmen bislang in Grenzen“, fasst Roland Harings zusammen. „Wir werden natürlich alles tun, damit das so bleibt. So hinterfragen wir unsere Empfehlungen und Handlungsanweisungen in diesen Zeiten weiterhin täglich.“

Denn die Pandemie ist noch nicht vorbei, in den Wintermonaten werden die weltweiten Infektionszahlen weiter rapide ansteigen. „Jetzt kommt es noch mal ganz entscheidend darauf an, dass wir weiterhin unsere starke Solidarität leben“, sagt Dr. Thomas Bünger, Vorstand Technik, nachdrücklich. „Denn Aurubis ist nicht nur ein Ort, an dem wir unsere Arbeit verrichten. Aurubis, das sind alle Kolleginnen und Kollegen, die sich gemeinsam dafür einsetzen, dass es auch in diesen schwierigen Zeiten weitergeht.“

Roland Harings zeigt sich zuversichtlich: „Zusammen mit meinen Vorstandskollegen habe ich großes Vertrauen, dass wir Aurubianer die aktuellen und auf uns zukommenden Herausforderungen auch im nächsten Jahr gemeinsam meistern werden.“

„GLÜCKLICHERWEISE HIELTEN SICH DIE AUSWIRKUNGEN DES VIRUS AUF AURUBIS DANK DER ZÜGIG GETROFFENEN MASSNAHMEN BISLANG IN GRENZEN.

ROLAND HARINGS,
Vorstandsvorsitzender

AUSBILDUNG FÜR DIE ZUKUNFT

Trotz der anhaltenden Corona-Pandemie hat die Aurubis AG die Zahl der Ausbildungsstellen in diesem Jahr erhöht. Die Werke in Hamburg und Lünen gehören damit zu den größten industriellen Ausbildern in diesen Städten.

Aurubis investiert seit Jahren in den eigenen Nachwuchs – so auch in diesem Jahr. 98 junge Menschen haben ihre Ausbildung im Unternehmen begonnen: 18 in Lünen und 80 in Hamburg. Das entspricht einer Steigerung um 13 % gegenüber dem Vorjahr. Wir wollen durch unsere Ausbildung einen Beitrag leisten, die unvermeidliche Demographieentwicklung im Auge zu behalten und als wirtschaftlich stabiles Unternehmen jungen Leuten eine Chance zu bieten.

An beiden Standorten bietet Aurubis in neuen, modernen Zentren eine Ausbildung auf technisch höchstem Niveau. Und auch die Perspektiven sind mit einer Übernahmequote von durchschnittlich 85 % sehr gut. Zudem werden in Hamburg und Lünen auch Kooperationsausbildungen mit ansässigen Betrieben durchgeführt. Ein guter Start in eine vielversprechende Zukunft.

+13 %

AUSZUBILDENDE
gegenüber dem Vorjahr

„Aurubis bietet mir Chancen auf Weiterbildung und fördert mich in meiner fachlichen Entwicklung. Außerdem werden wir während der Ausbildung zu einem Team geformt – und bleiben es."

Atakan Kahveci
Auszubildender Chemikant,
2. Lehrjahr (Hamburg)

„Auf einen respektvollen Umgang untereinander wird großen Wert gelegt, unabhängig von Herkunft, Religion, Alter oder Position. Man identifiziert sich schnell mit Aurubis."

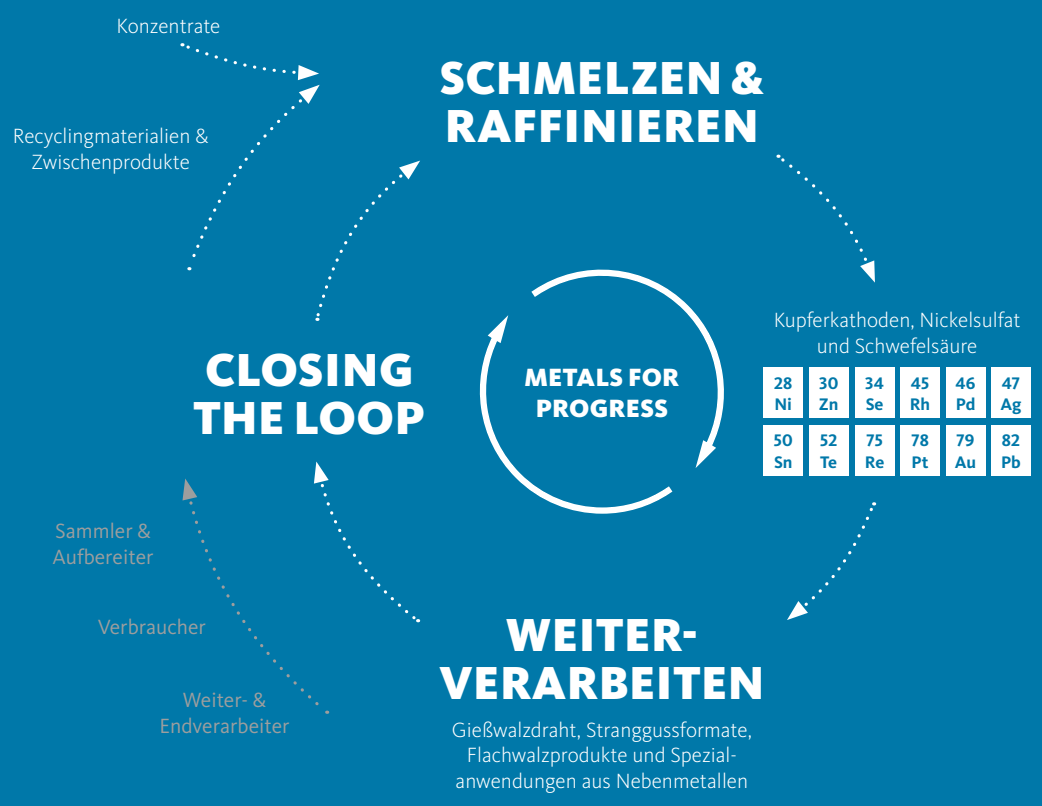
Jan Klauswald
Auszubildender Industriemechaniker,
1. Lehrjahr (Lünen)

„Meine Wünsche und Vorstellungen finden Gehör. Ich habe nie das Gefühl, auf mich allein gestellt zu sein. Es ist eine tolle Ausbildung in einem Unternehmen mit großem Ansehen."

Tijana Trbara
Auszubildende Industriekauffrau,
3. Lehrjahr (Hamburg)

GESCHÄFTS-MODELL

ROBUST UND DENNOCH FLEXIBEL



Aurubis steht in diesen herausfordernden Zeiten grundsolide da – auch dank unseres Geschäftsmodells und der Weichenstellungen der vergangenen Jahre. Doch was macht dieses Geschäftsmodell aus?

Smart und vernetzt – das funktioniert nicht ohne Metalle. Ob erneuerbare Energien, E-Mobilität, Digitalisierung oder Urbanisierung: Der Metallbedarf wird weiter steigen. Seit über 150 Jahren stellt Aurubis Kupfer und weitere Metalle her, die für die Modernisierung und Weiterentwicklung unseres Lebens auch in den nächsten Dekaden unverzichtbar sind. So schaffen wir die Basis für die Technologien der Zukunft.

Durch unser metallurgisches Know-how, technisch hochwertige Anlagen und branchenweit wegweisende Umweltstandards ist Aurubis ein weltweit führender Kupfer-Recycler und Anbieter von Nichteisenmetallen. Unsere Kernkompetenz ist die Verarbeitung und optimale Verwertung von komplexen Konzentraten und Recyclingrohstoffen zu Metallen höchster Reinheit.

Neben unserem Kernmetall Kupfer zählen dazu Edelmetalle wie Gold, Silber und Metalle der Platingruppe, aber auch Metalle wie Blei, Nickel, Zinn, Zink und Selen. Weitere Nebenprodukte wie Schwefelsäure, Eisensilikat und synthetische Mineralien runden das Portfolio ab.

Zu unseren Kunden zählen u. a. die Halbzeugindustrie, die Elektro-, Elektronik- und die Chemieindustrie sowie Zulieferer für die Branchen Umwelttechnologie, Bau- und Automobilindustrie.

Nachhaltigkeit spielt bei all unseren Aktivitäten eine wichtige Rolle. „Aurubis schafft aus Rohstoffen verantwortungsvoll Werte“: Dieser Maxime folgend sind nachhaltiges Handeln und Wirtschaften integrale Bestandteile unserer Unternehmensstrategie.

Im Geschäftsjahr 2019/20 hat Aurubis viel bewegt. Wir konnten die Auswirkungen der Corona-Pandemie produktions- und ergebnisseitig bisher gut auffangen und unsere im Dezember 2019 veröffentlichte Prognose für das abgelaufene Geschäftsjahr erfüllen. Insbesondere die gute operative Performance unserer Anlagen sowie gestiegene Edelmetallpreise stützten das Ergebnis.

Aber auch Aurubis spürte die Folgen des pandemiebedingten Lockdowns in Europa und verzeichnete eine deutlich schwächere Nachfrage nach Kupferprodukten. Hier kamen uns unsere breite Aufstellung und die Flexibilität unseres Geschäftsmodells zugute. Statt Kupferprodukte wie Gießwalzdraht aus Kupferkathoden zu fertigen, verkauften wir beispielsweise verstärkt Kupferkathoden nach China und konnten damit die Auswirkungen der reduzierten Produktnachfrage gut abfedern.

Aurubis steht trotz des herausfordernden Umfelds im Geschäftsjahr 2019/20 finanziell sehr stabil da und setzt die Strategie erfolgreich um. Im Mai 2020 verkündeten wir die Übernahme der Metallo-Gruppe und platzierten erfolgreich einen Schuldscheindarlehen mit Nachhaltigkeitskomponente Seite 14 Fokus – u. a. zur Finanzierung der Metallo-Transaktion. Im Juli übernahmen wir den Berliner Software-Entwickler Azeti – ein wichtiger Baustein unserer neuen Digitalstrategie. Anfang März 2020 zahlte Aurubis die Dividende für das Geschäftsjahr 2018/19 und basierend auf unserer starken Bilanzposition und der guten Liquiditätslage starteten wir im März 2020 ein Aktienrückkaufprogramm.

VERSCHIEDENE METALLE BRINGT AURUBIS AUS

MULTI-METALL

Metallo kann eine Vielzahl niedrigmetallhaltiger komplexer Recyclingmaterialien verarbeiten.

Aurubis und Metallo – eine Wachstumsstory

Seit Ende Mai 2020 gehört die belgisch-spanische Recyclinggruppe Metallo zum Aurubis-Konzern. Nach eingehender Prüfung hat die europäische Wettbewerbskommission am 04.05.2020 die Übernahme der Metallo ohne Auflagen genehmigt. Der Kaufpreis betrug 375 Mio. € und wurde durch ein Schuldscheindarlehen mit nachhaltiger Komponente finanziert. Die Zinskonditionen sind abhängig von der Entwicklung unseres EcoVadis-Nachhaltigkeits-Ratings. Hiermit unterstreicht Aurubis sein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit im Unternehmen.

GEMEINSAM MEHR ERREICHEN

Zusammen werden wir die Schwelle von 1 Mio. t eingesetztem Recyclingmaterial überschreiten. Und dieses neue Level ist erst der Anfang. Das weltweite Recyclingvolumen wird weiter steigen und hier sehen wir gute Wachstumsmöglichkeiten für unser Geschäftsmodell.

Metallo ist ein Spezialist für die Verarbeitung von niedrigmetallhaltigen Recyclingmaterialien mit Fokus auf Zinn, Blei, Nickel und Zink sowie Kupfer – ein spannender Markt mit Potenzial. Denn durch globale Trends werden sowohl Mengenströme als auch die Komplexität von Recyclingmaterialien erheblich zunehmen. Gleichzeitig wird der Wettbewerbsdruck bei einfach zu verarbeitenden primären und sekundären Rohstoffen deutlich steigen. Aurubis ist bereits eines der führenden Recyclingunternehmen für komplexe Recyclingmaterialien. Durch die Akquisition der Metallo baut Aurubis ihre technologische Verarbeitungskompetenz und die entsprechenden Kapazitäten aus, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig zu wachsen.

Diese Akquisition stellt einen wichtigen Schritt in der Umsetzung unserer Multi-Metall-Strategie dar. Unser erklärtes Ziel ist es, eines der effizientesten und nachhaltigsten Hütten-netzwerke der Welt zu werden.

ROLAND HARINGS,
Vorstandsvorsitzender

Metallo Belgien mit Sitz in Beerse wurde 1919 gegründet. Metallo Spanien wurde 1991 in Berango (Provinz Biskaya) gegründet.

Das Verarbeitungs-Know-how und die technischen Prozesse von Metallo ergänzen die Kernkompetenzen von Aurubis perfekt. So zahlt der Zusammenschluss in hohem Maße auf unsere Multi-Metall-Strategie ein. Gemeinsam werden wir Fähigkeiten und Kapazitäten zum Recyceln wichtiger Industrie- und Edelmetalle weiter ausbauen und damit einen bedeutenden Beitrag zur Stärkung der europäischen Kreislaufwirtschaft leisten.

Wir sind bestrebt, stets den größtmöglichen Wert aus allen Einsatzstoffen herauszuholen. Eine Besonderheit ist dabei der Zero-Waste-Ansatz von Metallo. Er verfolgt das Ziel, sämtliche Einsatzmaterialien in marktgängige Produkte umzuwandeln – ganz im Sinne unserer Nachhaltigkeitsstrategie.

STÄRKEN KOMBINIEREN – FÜR EINE OPTIMALE PRODUKTION

Derzeit werden die Metallo-Produktionsstandorte in den Aurubis-Konzernverbund integriert. Erklärtes Ziel ist es, den Produktionsverbund unserer fünf großen Hütten zu optimieren und so zusätzliche Lösungen für unsere Kunden und Lieferanten anbieten zu können. Gleichzeitig werden wir die Effizienz im Unternehmensverbund deutlich steigern.

Die Integration von Metallo in den Aurubis-Konzern war die richtige Entscheidung für die zukünftige Entwicklung von Metallo und Aurubis. Im Unternehmensverbund werden wir erhebliche Synergien heben können.

DIRK VANDENBERGHE,
CEO Metallo Group

Konkret heißt das: Wir werden die Edelmetalleinsätze im Rohstoffmix von Metallo erhöhen und in unserem Werk in Olen (Belgien) aus den Anoden, die wir von Metallo erhalten, diese Metalle zurückgewinnen. Zudem werden wir in erhöhtem Maße Zinn ausbringen – dank der zusätzlichen Verarbeitungskapazitäten von Mischzinn an unserem Standort in Beerse (Belgien). Und auch an unserem Standort in Lünen werden wir sicherlich von der Kupfer-Nickel-Kompetenz von Metallo profitieren.

Metallo ist, wie Aurubis, ein Unternehmen mit langjähriger Geschichte und feierte im vergangenen Jahr sein 100-jähriges Bestehen. Auch das verbindet uns: Innovation, technische Expertise, Nachhaltigkeit und Tradition.

Mehr Informationen und ein Video zu Metallo und seinen Produkten finden Sie unter: www.metallo.com/de

Vorreiter im Sektor

Erfolgreiche Platzierung des ersten Schuldscheindarlehens mit Nachhaltigkeitsbezug

Als erstes Unternehmen der Grundstoffindustrie in Europa hat Aurubis im Juni 2020 ein Schuldscheindarlehen (SSD) mit nachhaltiger Komponente platziert. Mit dem ESG-linked SSD erhalten Investoren die Möglichkeit, Kapital gemäß klarer Nachhaltigkeitsaspekte anzulegen.

Das Orderbuchvolumen in Höhe von 200 Mio. € war aufgrund der hohen Investorennachfrage deutlich überzeichnet, sodass wir ein Volumen von 400 Mio. € mit Laufzeiten von drei, fünf und sieben Jahren sowie jeweils fester und variabler Verzinsung platzieren konnten. Aurubis nutzt diese Mittel zur allgemeinen Unternehmensfinanzierung und für den Erwerb der Metallo-Gruppe.

400 MIO.

EURO VOLUMEN DES ESG-LINKED SSD

Die Leistungen von Aurubis im Bereich Nachhaltigkeit, die sich im Rating der anerkannten, unabhängigen Nachhaltigkeitsagentur EcoVadis widerspiegeln, fließen direkt in die Berechnung der Zinsaufwendungen für das Darlehen ein. Wenn sich das Nachhaltigkeits-Rating von Aurubis verbessert, erhält das Unternehmen günstigere Zinskonditionen; verschlechtert sich die Bewertung, erhöhen sie sich. Damit ist unsere Verantwortung für Lieferketten, Mensch und Umwelt direkt an unsere Finanzierungskosten gekoppelt.

Neue Wege mit azeti

Ein zentrales Element der neuen Digitalstrategie

Mit der im Juli 2020 erfolgten Übernahme des Software-Entwicklers azeti – ein Berliner Start-up-Unternehmen – sichert sich Aurubis langfristig eine Internet-of-Things(IoT)-Plattform zur Integration und Auswertung von Produktionsdaten. Die Software ist in der Lage, große Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen einfach und schnell zusammenzuführen. So können bisher unentdeckte Optimierungspotenziale ermittelt und genutzt werden. Durch die azeti-Plattform lassen sich die Produktionsprozesse in Metallerzeugung und -recycling noch flexibler und effizienter gestalten. Aber auch auf anderen Feldern eröffnen sich durch das erworbene Know-how und die Ressourcen neue digitale Wege.

Azeti wird weiterhin auch Kunden anderer Industrien betreuen. Dies stellt sicher, dass die Plattform stets an neue Marktbedarfe angepasst wird und gleichzeitig lernen wir, wie andere Industrien das Thema der Digitalisierung umsetzen.

Mehr Informationen in einem kurzen Film und unter: www.azeti.net

Partnerschaft mit TSR

Joint Venture für die Kreislaufwirtschaft

Die Aurubis AG und das Recyclingunternehmen TSR Recycling GmbH & Co. KG haben eine Vereinbarung zur Gründung eines Joint Ventures im Recyclingbereich unterzeichnet. In das Unternehmen mit dem Namen Cablo GmbH, an dem Aurubis 40 % halten wird, sollen die Kabelzerlege-Aktivitäten der Aurubis-Tochter CABLO sowie der TSR (Lünen) eingebracht werden. Unter der operativen Führung von TSR hat das neue Unternehmen zum Ziel, Kupfergranulate zu gewinnen und den Handel mit weiteren Metallen und gewonnenen Kunststoffen zu stärken.

„Die jeweiligen Stärken beider Partner im Recycling werden sich im Gemeinschaftsunternehmen perfekt ergänzen: TSR bringt ein breites Niederlassungsnetzwerk zur Sammlung der Materialien, seine vorhandene Logistik sowie sein Aufbereitungs-Know-how ein, Aurubis eine umfangreiche metallurgische Verarbeitungsexpertise für Recyclingrohstoffe zur

Rückgewinnung verschiedener Metalle“, erläutert Aurubis-Vorstandsvorsitzender Roland Harings.

Dieser Unternehmensverbund stellt im Rahmen unseres Closing-the-loop-Ansatzes eine Weiterentwicklung des Recyclinggeschäfts dar und schafft eine breitere Basis für die langfristige Sicherung von Einsatzmaterialien. Die nachhaltige Aufbereitung und die Verwertung von Recyclingmaterialien werden dadurch auch für die Aurubis-Gruppe weiter optimiert.

Zu den Zielen des Green Deal der Europäischen Kommission, insbesondere zum Wandel von einer linearen zu einer zirkulären Wirtschaft, leisten wir mit dem Joint Venture einen wichtigen Beitrag – mit Modellcharakter für weitere Stoffströme.

Mehr Freiraum

Rückkauf von Aktien für zukünftige Akquisitionen und Finanzierungen

Aufbauend auf der starken Bilanz und der guten Liquiditätsposition hat Aurubis im März 2020 den Erwerb eigener Aktien von bis zu 10 % des bestehenden Grundkapitals mit einem Volumen von maximal 200 Mio. € beschlossen. Am 01.03.2018 hatte die Hauptversammlung das Management hierzu ermächtigt. Ziel des Aktienrückkaufprogramms ist, den Bestand an eigenen Aktien für nach der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 01.03.2018 zulässigen Zwecke zu verwenden, insbesondere mögliche Akquisitionen oder zukünftige Finanzierungsbedürfnisse. Das Rückkaufprogramm ist am 19.03.2020 gestartet und wird spätestens am 17.09.2021 enden. Im Rahmen der ersten und zweiten Tranche hat Aurubis bis Anfang November 2020 rund 2,89 % seines Grundkapitals zu einem Gesamtpreis von rund 60 Mio. € erworben. Unsere Dividendenpolitik bleibt hiervon unberührt.

INNOVATIVE LÖSUNGEN ...

Nicht nur unsere Einsatzmaterialien werden immer komplexer, sondern auch die Steuerungs- und Verarbeitungsprozesse immer vielschichtiger.

Wir arbeiten täglich daran, diese Komplexität weiter zu entschlüsseln und die Zusammensetzung unserer Einsatzstoffe besser zu verstehen, um Ideen und Technologien zu entwickeln, mit denen wir das Optimum aus unseren Einsatzstoffen und Produktionsprozessen herausholen können.

Schiffe verfolgen mit künstlicher Intelligenz

„Lieferung verfolgen“: Beim Online-Shopping ist das inzwischen selbstverständlich. Warum also nicht auch bei Schiffsladungen mit Kupferkonzentraten? Dieser Gedanke stand am Anfang des IT-Projektes ETA. ETA steht für „Estimated Time of Arrival“, die geplante Ankunftszeit. Sie ließ sich für Schiffe mit Kupferkonzentrat an Bord bisher nur ungenau und mit viel Aufwand vorhersagen. Das wollten wir durch ETA verbessern. Dazu wurden die Daten von Schiffswegen in einem Machine-Learning-Modell erfasst, Routen ab 2015 sogar mithilfe historischer GPS-Daten. Das Ergebnis: Heute lässt sich tagesgenau voraussagen, wann Schiffe mit Kupferkonzentraten an unseren Primärhüttenstandorten ankommen. Eine enorme Verbesserung für unsere Rohstoff-, Anlagen- und Produktionsplanung.

Die Ankunftszeit der Schiffslieferungen ist nun schon frühzeitig planbar.

Die manuelle Vorzerlegung bringt Vorteile für die Rückgewinnung von Rohstoffen.

Besser recyceln

Als einer von 22 Partnern beteiligt sich Aurubis an dem europäischen Forschungsvorhaben „FORCE – Cities Cooperating for Circular Economy". Gemeinsam mit der Stadtreinigung Hamburg untersuchte das Unternehmen die Vorteile der manuellen Vorzerlegung von Elektrokleingeräten im Vergleich zu unzerlegten Geräten für das Recycling – und im Hinblick auf die Umweltauswirkungen. Erste vorläufige Ergebnisse bestätigen: Die manuelle Vorzerlegung kann Vorteile in Bezug auf die Rückgewinnung von Nichteisenmetallen, Eisen und insbesondere Kunststoffen bringen. Das Projekt findet großes Interesse in der Öffentlichkeit. Für Aurubis ist es eine tolle Möglichkeit, sich als Kooperationspartner in Sachen Umweltschutz einzubringen.

Forschung für die kommenden Trends

Aurubis möchte beim Recyceln von Lithium-Ionen-Batterien den größtmöglichen Anteil an Metallen zurückgewinnen – mehr als 90 %. Hierfür erarbeitet die Forschung & Entwicklung des Konzerns eine Technologie sowie einen hydrometallurgischen Prozess, um die enthaltenen Nichteisenmetalle wie Kupfer, Nickel und Kobalt zu recyceln und einen Zugang zu Mangan und Lithium zu erschließen. Aurubis möchte dieses Verfahren künftig industriell einsetzen und die wiedergewonnenen Wertmetalle an die Batteriehersteller zurückliefern.

Dieser Roboter analysiert vollautomatisch Stanzproben.

Vollautomatisch Proben nehmen

Die Automatisierung schreitet in den Werken der Aurubis stetig voran. Probe aufnehmen, Fräse drehen, Probe ablegen, Ergebnis erfassen – und das vollautomatisch. Seit drei Jahren nutzt das Analytische Labor im Werk Hamburg z. B. einen Roboter für die Analyse von Stanzproben. Mit der optischen Emissionsspektrometer wird automatisch die chemische Zusammensetzung von Kupferproben ermittelt. Mehr als 450.000 Analysen pro Jahr schafft der digitale Helfer für die Qualitätskontrolle von Kupferprodukten wie Strangguss oder Draht.

... FÜR KOMPLEXE ANFORDERUNGEN!

MAGAZIN
2019/20

FORTSCHRITT

Sie finden den vollständigen Geschäftsbericht unter:
geschaeftsbericht2019-20.aurubis.com

Aurubis
Metals for Progress

FORTSCHRITT

Liebe Leserin, lieber Leser,

selten war die Aussage treffender: Wir leben aktuell in bewegten Zeiten. 2020 hat die Pandemie die Welt und ihre Wirtschaft herausgefordert und an den Rand des Möglichen gebracht. Politische Konflikte, wie der zwischen den USA und China, bleiben weiter ungeklärt. Die Europäische Union gibt mit dem Green Deal die weltweit ambitioniertesten Ziele für nachhaltiges Wirtschaften vor.

Auch in unübersichtlichen Zeiten verlieren wir eines nicht aus dem Auge: die Zukunft. Denn auf der Basis unserer fokussierten und kontinuierlichen Weiterentwicklung können wir den Blick auch nach vorn richten. Auf vielversprechende Perspektiven und spannende Herausforderungen, auf ambitionierte Ziele und neue Wege. Wir arbeiten weiter am **FORTSCHRITT** in eine erfolgreiche Zukunft.

Unser diesjähriges Magazin zum Geschäftsbericht setzt sich aus zwei Teilen zusammen: In diesem Teil schauen wir nach vorn. Wie machen wir aus den Stärken von heute die Erfolge von morgen? Wie heben wir die Potenziale, die in unserer Organisation und in unseren Märkten stecken? Auf den folgenden Seiten beleuchten wir einige dieser Perspektiven für Aurubis. Wir zeigen Ihnen, womit wir uns jetzt beschäftigen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben!

Viel Spaß beim Lesen.

ROLAND HARINGS
Vorstandsvorsitzender

02
Metalle sind unverzichtbar

11
Verantwortung

08
Strategie

16
Ausbau Digitalisierung: jede Menge Chancen

IMPRESSUM

Herausgeber
Aurubis AG
Hovestraße 50,
20539 Hamburg
info@aurubis.com
www.aurubis.com

Fotografie Aurubis AG, Thies Rätzke, Daniele La Porta, Prof. Dr. Werner Eichhorst, iStockphoto LP, gettyimages
Konzeption und Gestaltung Kirchhoff Consult AG, Hamburg
Druck Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz in der Nordheide
Illustration Kirchhoff Consult AG, Carolin Eitel

BD3
www.blauer-engel.de/uz195
Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei Personenbezeichnungen in der Regel die männliche Form gewählt. Damit meinen wir selbstverständlich alle Personen jeglichen Geschlechts (m/w/d).

Bei der diesjährigen Ausgabe handelt es sich um ein Magazin mit zwei Teilen – zum Wenden. Sie können es sowohl von vorne als auch von hinten lesen. Beide Teile funktionieren eigenständig, aber noch besser in ihrer Gesamtheit. **Viel Spaß beim Lesen – und das Wenden nicht vergessen!**

JE AMBITIONIERTER DAS KLIMAZIEL, DESTO MEHR METALLE WERDEN GEBRAUCHT

Metalle und Mineralien haben für die Energiewende eine Schlüsselfunktion. Doch was heißt das konkret? Die Weltbank-Gruppe hat 2020 einen Report mit dem Titel *Minerals for Climate Action: The Mineral Intensity of the Clean Energy Transition* veröffentlicht, der Antworten auf diese Frage geben will.

Der Report steht kostenlos zum Download zur Verfügung: http://pubdocs.worldbank.org

Ein Interview mit **DANIELE LA PORTA,** Senior Mining Specialist der Weltbank

Frau La Porta, welche Rolle spielen Metalle bei der Energiewende?

DANIELE LA PORTA Die Energiewende wird eine große Bandbreite an Mineralien und Metallen erfordern. Erneuerbare Energien sind entscheidend für eine emissionsfreie Zukunft und benötigen mehr Mineralien als ihre fossilen Pendants. In unserem Report haben wir als Faustregel benannt: Je ambitionierter das Ziel zur Begrenzung der Erderwärmung ist, desto mehr Mineralien und Metalle werden gebraucht.

In Ihrem Report haben Sie 17 verschiedene Metalle und Mineralien betrachtet und ihre Nachfrage danach bis 2050 abgeschätzt. Welches davon wird gewinnen?

DANIELE LA PORTA Es lässt sich nicht eindeutig sagen, wer der „Gewinner“ sein wird, denn das hängt stark davon ab, wie die Energiewende im Einzelnen umgesetzt wird. Zum Beispiel könnte einerseits die Nachfrage nach Grafit, Lithium und Kobalt – den sogenannten

DANIELE LA PORTA

DANIELE LA PORTA ist Senior Mining Specialist im Bereich Energy and Extractives Global Practice bei der Weltbank. Dort arbeitet sie thematisch zur Steuerung und nachhaltigen Entwicklung des Minensektors in mineralienreichen Entwicklungsländern. Sie leitet außerdem die Climate-Smart-Mining-Initiative der Weltbank, die ressourcenreiche Entwicklungsländer darin unterstützen will, einerseits von der steigenden Nachfrage nach strategischen Metallen für die Energiewende zu profitieren und andererseits den Minensektor zu dekarbonisieren und dessen Fußabdruck zu reduzieren. Die Brasilianerin ist studierte Geologin und Umweltmanagerin.

„Ohne Mineralien wird eine CO_2-arme Zukunft nicht möglich sein. Und ohne einen klimabewussten Metallsektor wird auch die Wertschöpfungskette für grüne Energie nicht wirklich ‚grün' sein."

DANIELE LA PORTA

Batterie-Mineralien – bis 2050 um fast 500 % steigen. Andererseits gibt es große Unsicherheiten, welche Technologie oder gar Subtechnologie später dominieren wird.

Wie wird sich durch die Erneuerbaren Energien die Nachfrage nach den Metallen entwickeln, die Aurubis produziert, d. h. Kupfer, Blei, Nickel, Silber und Zink?

DANIELE LA PORTA Wir haben Metalle wie Kupfer, Nickel oder Blei als bereichsübergreifende Mineralien definiert. Sie sind für die Energiewende besonders wichtig, weil sie in vielen verschiedenen Technologien zum Einsatz kommen und nicht von einer einzelnen abhängig sind. Silber und Zink werden in eher wenigen Energietechnologien eingesetzt, die Nachfragesteigerung durch die Energiewende bei diesen beiden Metallen wird nur einen kleinen prozentualen Anteil ausmachen.

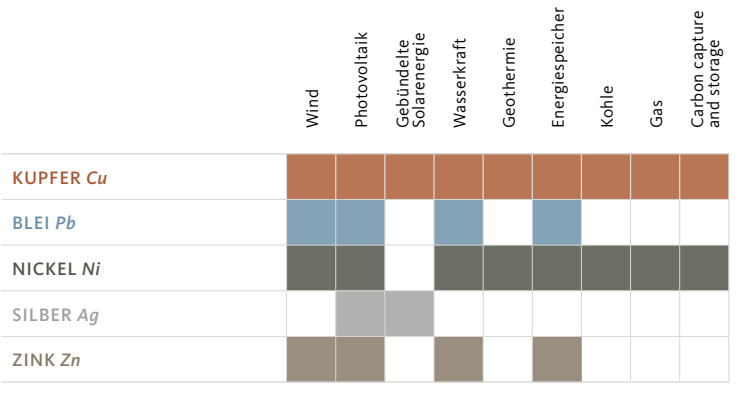
Mal konkret: Wie wird z. B. die Nachfrage nach Kupfer steigen?

DANIELE LA PORTA Auf Basis des ambitioniertesten Szenarios, das den Anstieg der Erderwärmung auf weit unter 2 °C begrenzt, wird sich die Kupfernachfrage allein für grüne Energietechnologien auf 40 – 50 Mio. t bis 2050 aufaddieren. In einem mittleren Szenario beträgt der Bedarf immer noch rund 30 Mio. t zusätzlich. Diese Prognosen beinhalten noch nicht die damit verbundene Infrastruktur wie elektrische Leitungen oder andere Komponenten wie das Chassis bei einem Elektroauto.

Wie wichtig wird Recycling sein, um die zukünftige Nachfrage befriedigen zu können? Welche Herausforderungen gibt es?

DANIELE LA PORTA Unser Report betont, welch wichtige Rolle das Recycling und die Wiederverwendung von Metallen für die Deckung der Nachfrage spielen werden. Er zeigt aber auch: Selbst wenn es gelänge, die Wiederverwertungsrate von bestimmten Mineralien wie Kupfer oder Aluminium auf 100 % zu steigern, würde das nicht ausreichen, um die Nachfrage nach Metallen aus den erneuerbaren Energien zu erfüllen. Das liegt zum einen an zu wenig verfügbaren Sekundärrohstoffen, zum anderen aber auch an Technologie- und Kostenhürden.

NOTWENDIGE MINERALIEN FÜR LOW-CARBON TECHNOLOGIEN



Cu

KUPFER
Eigenschaften: Gut formbar und zäh. Hervorragender Wärme- und Stromleiter.
Anwendung: In fast allen grünen Technologien, v. a. in der Windenergie, der Photovoltaik und der E-Mobilität.

Pb

BLEI
Eigenschaften: Ausgeprägte Verformbarkeit, bevor es bricht, beständig gegen bestimmte Säuren.
Anwendung: Unter anderem in der Windenergie, der Photovoltaik und der Geothermie.

Ni

NICKEL
Eigenschaften: Mittelhart, schmiedbar, lässt sich leicht polieren. Bei Raumtemperatur gegen Luft, Wasser, Salzsäure und Laugen sehr beständig.
Anwendung: Für fast alle CO_2-freien Energiequellen.

Ag

SILBER
Eigenschaften: Weich, gut verformbar und mit sehr hoher elektrischer Leitfähigkeit.
Anwendung: Vor allem in der Solarenergie.

Zn

ZINK
Eigenschaften: Zwischen 100 und 200 °C leicht verformbar, sonst eher spröde. Bildet an der Luft eine witterungsbeständige Schutzschicht aus Zinkoxid und -carbonat, dient darum oft als Korrosionsschutz.
Anwendung: In der Wind- und Solarenergie sowie bei Wasserkraft.

Energiespeicher-Technologien, z. B. Batterietechnologien gewinnen an Bedeutung.

Was sollten Hüttenbetriebe wie Aurubis beachten, um die zukünftige Nachfrage nach Metallen zu befriedigen und gleichzeitig zur Energiewende beitragen zu können?

DANIELE LA PORTA Zwar stellen Schmelzbetriebe die Metalle für eine CO_2-freie Zukunft her. Um ihren hohen Energiebedarf zu decken, könnten sie zur Zeit noch auf fossile Energiequellen setzen. Weltweit sollten alle Hütten Energieeffizienz zu einem zentralen Bestandteil ihrer Dekarbonisierungsstrategie machen und sich zusätzlich verpflichten, Energie aus regenerativen Quellen zu beziehen. In puncto Recycling haben Hütten einen komparativen Vorteil. Sie sollten darum den Weg bereiten für Innovationen, die die technischen und ökonomischen Hürden überwinden können.

„Weltweit sollten alle Hütten Energieeffizienz zu einem zentralen Bestandteil ihrer Dekarbonisierungsstrategie machen."

Welche Fragen müssen noch bis 2050 gelöst werden?

DANIELE LA PORTA Eine große Herausforderung entsteht schon aus der steigenden Nachfrage nach strategischen Mineralien und Metallen in diesem kurzen Zeitraum. Damit einhergehend werden wir eine große Menge an Energie, Land und Wasser verbrauchen, um diese Nachfrage decken zu können. Eine weitere Herausforderung liegt in dem Mangel an Ressourcen und Wissen, wie man in den Minen der Entwicklungsländer den CO_2- und Umwelt-Fußabdruck reduzieren kann. Metallrecycling wird zunehmend wichtiger und benötigt politische Unterstützung, um die ökonomischen, technischen und umweltschutzbedingten Hürden zu überwinden. Der Energiesektor ist ebenfalls gefragt. Er muss die regenerativen Technologien so gestalten, dass sie leicht demontiert und die enthaltenen Metalle der Kreislaufwirtschaft zugeführt werden können.

Werte he ben

50 Mio. t Elektroschrott fallen weltweit an – jedes Jahr, Tendenz steigend. Darin verbergen sich riesige Mengen an Wertmetallen wie z. B. Kupfer oder Gold. Nicht nur angesichts knapper Primärrohstoffe tun wir gut daran, diese Metalle wiederzugewinnen und für die Produktion zu nutzen. Das nennt sich Urban Mining.

Auf bis zu 120 Mio. t[1] könnte die weltweite jährliche Menge an Elektroschrott bis 2050 ansteigen. Bereits heute fallen weltweit 50 Mio. t pro Jahr an. Das entspricht dem Gewicht von ca. 4.500 Eiffeltürmen – und einem Wert von über 62,5 Mrd. $.

Nach Asien (18,2 Mio. t pro Jahr) ist Europa der zweitgrößte „Produzent" von Elektroschrott. In den hier jährlich anfallenden 12,3 Mio. t Schrott stecken 330.000 t Kupfer und 31 t Gold. Wenn man diese Menge vollständig wiedergewinnen könnte, würde sie ausreichen, um alle Elektrogeräte zu fertigen, die die Europäer jedes Jahr neu kaufen.[2]

Die Rohstoffe für unsere Metalle stecken also zu wesentlichen Teilen nicht nur in natürlichen Lagerstätten, sondern auch in dem, was wir Menschen nutzen – und wegwerfen.

Bei Aurubis setzen wir daher schon seit langem auf Urban Mining. Wir nutzen Recyclingmaterialien als Einsatzstoffe für unsere Produktion, indem wir mit nachhaltigen Verfahren Metalle aus den Elektro- und Elektronikschrotten zurückgewinnen. Auch Kupfer- und Kupferlegierungsschrotte sowie Industrierückstände kaufen wir ein und verarbeiten sie zu hochwertigen Produkten.

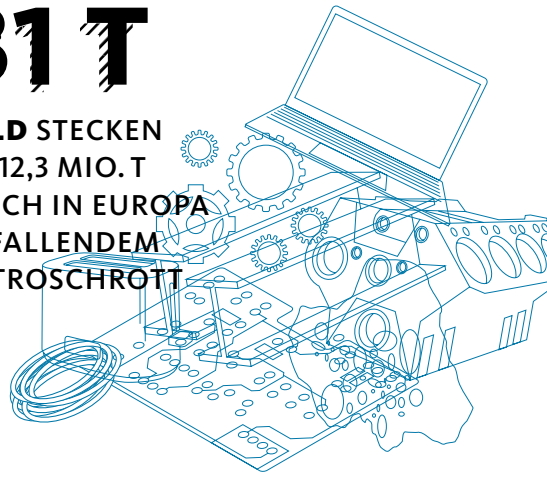
CLOSING THE LOOP

Die hohen Ansprüche, die wir an uns stellen, wenn es um die verantwortungsvolle Verarbeitung von Elektroschrotten geht, dokumentieren auch die verschiedenen Zertifizierungen und Standards, die wir erfüllen, wie etwa den WEEE[3] End Processor Standard. Und mit der Übernahme der Metallo-Gruppe hat sich unsere Multi-Metall-Recyclingkompetenz noch einmal wesentlich erweitert. Zu unserem Recyclingzentrum in Lünen sind Standorte in Beerse (Belgien) und Berango (Spanien) hinzugekommen. Durch unser Recycling bringen wir End-of-Life-Materialien wieder in den Produktionskreislauf zurück und schließen somit den Kreis – ganz im Sinne unseres Closing-the-Loop-Ansatzes.

[1] The Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE).
[2] How to mine precious metals in your home (BBC.com).
[3] WEEE = Waste Electrical and Electronic Equipment (= Elektronikabfälle)
[4] Basiert auf: www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/EMF_German-Butterfly-Diagram_July2015.pdf.

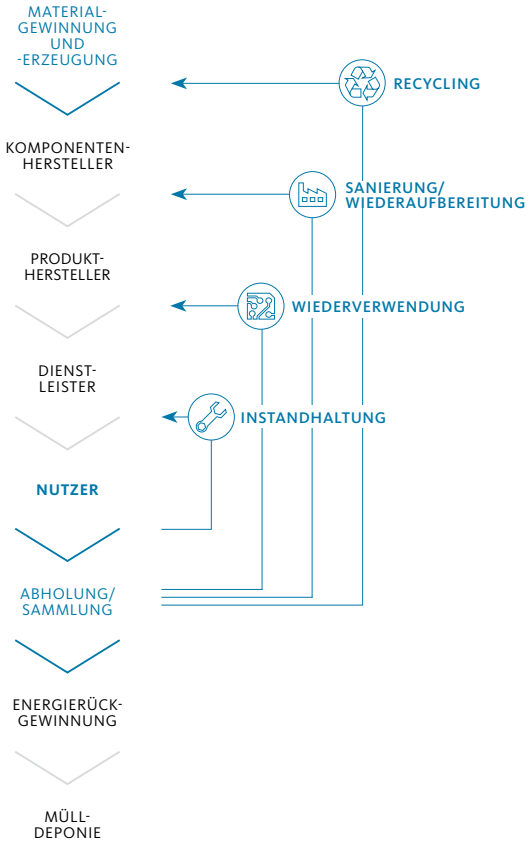
31 T

GOLD STECKEN IN 12,3 MIO. T JÄHRLICH IN EUROPA ANFALLENDEM ELEKTROSCHROTT



Zur Kreislaufwirtschaft gehört aber auch, bereits im eigenen Unternehmen Kreisläufe zu schaffen. Indem wir die Spezialisierungen unserer Standorte sinnvoll kombinieren, schaffen wir eine Recyclingsymbiose. Mit dieser erreichen wir unser Ziel „Zero Waste": alle eingesetzten Materialien zu werthaltigen Produkten zu verarbeiten.

KREISLAUFMODELL DER ELLEN MACARTHUR FOUNDATION – TECHNISCHER KREISLAUF[4]



WIR HABEN EIN KLARES ZIEL:

WIR WOLLEN DAS EFFIZIENTESTE UND NACHHALTIGSTE HÜTTENNETZWERK DER WELT WERDEN

Aufbauend auf unserer Strategie, dem Dreiklang aus **Wachstum, Effizienz und Verantwortung,** wollen wir Aurubis bis 2025 von einem Kupferproduzenten zu einem Multi-Metall-Konzern weiterentwickeln und das effizienteste und nachhaltigste Hüttennetzwerk der Welt werden. Dabei wird Kupfer als unser Kern- und Trägermetall auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen, denn kein anderes Metall bringt so wertvolle Begleitelemente mit.

Wir werden vermehrt komplexe Kupferkonzentrate verarbeiten, aber auch unseren Anteil an eingesetzten Recyclingmaterialien noch weiter ausbauen. Durch internes Wachstum sowie sinnvolle Zukäufe werden wir unser Hüttennetzwerk und damit unsere Position weiter stärken. Die Optimierung von Strukturen und Prozessen wird fortgeführt, um so die Wirtschaftlichkeit und Investitionskraft von Aurubis auf lange Sicht zu gewährleisten. Und bei all unseren Aktivitäten basiert unser Handeln auf nachhaltigem Wirtschaften gemäß unserer Mission, verantwortungsvoll aus Rohstoffen Wert zu schaffen – mit Metallen für eine innovative Welt.

WIR HABEN EIGENES WACHSTUMS-POTENZIAL.

Ein Interview mit **DR. THOMAS STURM,**
Senior Vice President Corporate Development

WIR WOLLEN ÜBER WACHSTUM SPRECHEN. WORAUF KONZENTRIERT SICH AURUBIS DERZEIT?

Wachstum ist – insbesondere im Bereich Multi-Metall – ein wichtiges Ziel unserer Strategie. Konkret bedeutet dies: Wir steigern unsere Kapazität und Kompetenz in der Verarbeitung von werthaltigen Metallen, die in unseren Rohstoffen enthalten sind.

Die Akquisition von Metallo war deshalb ein passgenauer strategischer Schritt. Gleichzeitig arbeiten wir aber auch an einer ganzen Reihe interner Projekte, um in unserem Kerngeschäft Kupfer zu wachsen. Hier geht es darum, effizienter und produktiver zu werden.

DER ERWERB DER METALLO-GRUPPE STEHT FÜR MEHR METALLE, MEHR KAPAZITÄTEN, MEHR RECYCLING …

Metallo ergänzt das bestehende Hüttennetzwerk ideal – v. a. durch die hinzukommenden sehr guten Fähigkeiten bei der Trennung von Kupfer, Nickel, Zinn, Zink und Blei. Mit den Standorten Lünen, Olen (Belgien) und Beerse (Belgien) verfügen wir über ein „Recyclingdreieck“, in dem wir eine große Bandbreite an Recyclingmaterialien hocheffizient verarbeiten und die wichtigsten Metalle vermarktungsfähig ausbringen können, einschließlich der Weiterverarbeitung in Hamburg.

WELCHES ZIEL VERFOLGT AURUBIS MIT DEM AUFBAU EINES HÜTTENNETZWERKS?

Wir haben das folgende Zielbild vor Augen: Aurubis verarbeitet umweltfreundlich, nachhaltig und effizient Rohstoffe, bringt werthaltige Metalle aus und stellt diese für die Weiterverarbeitung zur Verfügung – und führt am Ende werthaltiges Recyclingmaterial wieder in den Kreislauf zurück. Damit schonen wir Ressourcen und bieten wichtige Metalle für Zukunftsanwendungen auch in unserem Wirtschaftsraum an.

AURUBIS STEHT FÜR MULTI-METALL. WELCHE PROJEKTE ZAHLEN AUF DIESEN TEIL DER STRATEGIE EIN?

Ein Projekt in Hamburg soll beispielsweise die Kapazität zur Verarbeitung komplexer, also Multi-Metall-haltiger Materialien aus internen und externen Quellen verbessern und erweitern. Wir arbeiten aber auch an anderen Projekten zur Steigerung unserer Nickel-Verarbeitung. Dazu kommen Projekte und Ideen aus der Zusammenarbeit mit Metallo. Nach der ersten Integrationsphase sind wir jetzt dabei, die strategischen Projekte beider Unternehmen zusammenzuführen, zu priorisieren und langfristig auszurichten.

KUPFER BLEIBT DAS KERNGESCHÄFT. WELCHE HEBELWIRKUNGEN FÜR WACHSTUM GIBT ES HIER?

Als verlässlicher und leistungsfähiger Partner sind wir in der Kupferindustrie eine feste Größe. Wir sehen in der Digitalisierung und Automatisierung erhebliche Potenziale. So werden wir das Know-how von azeti Q Seite 14 Fokus gezielt zur Optimierung unserer Produktionsprozesse nutzen. Denn Durchsatzsteigerung bedeutet mehr Effizienz und bessere Wirtschaftlichkeit.

SCHLANKER, VERNETZTER, DIGITALER

Wirtschaftlichkeit und Investitionskraft der Aurubis müssen langfristig gewährleistet sein – auch in einem unsicheren ökonomischen Umfeld. Dafür hat Aurubis das Performance Improvement Program (PIP) aufgesetzt.

Fakt ist: Aurubis steht im harten internationalen Wettbewerb. Insbesondere die Schmelz- und Raffinierlöhne (ein wichtiger Ergebnistreiber des Unternehmens) sind stark unter Druck geraten und werden es auf absehbare Zeit bleiben. Zusätzlich stiegen Personal- und Verwaltungskosten des Unternehmens in den letzten Jahren signifikant an, in der Folge sank das Vorsteuerergebnis. Zugleich muss Aurubis auch zukünftig in der Lage sein, in seine Standorte zu investieren. Daher handelt Aurubis heute und hat das Performance Improvement Program (PIP) aufgesetzt. Kernpunkt ist eine Kostenreduzierung und Durchsatzsteigerung mit einem Ergebnisbeitrag von mindestens 100 Mio. € bis zum Geschäftsjahr 2022/23.

Im Laufe einer sorgfältigen Bestandsaufnahme hat das Unternehmen rund 350 Einzelmaßnahmen identifiziert, bewertet und zum Teil bereits umgesetzt. „Die PIP-Maßnahmen sind richtig und wichtig“, betont Finanzvorstand Rainer Verhoeven. „Die globalen Rahmenbedingungen haben sich für Aurubis deutlich verschärft. Und die Corona-Pandemie zeigt, wie schnell sich das wirtschaftliche Umfeld ändern kann – auch, wenn das Programm mit besonderem Fokus auf Kostensenkung bereits vor Ausbruch der Pandemie gestartet ist.“

Durch das Maßnahmenpaket soll Aurubis schlanker, vernetzter und digitaler werden. Mit neuen moderneren Strukturen und Prozessen werden sich Aufgaben und Arbeitsplätze verändern und zum Teil auch wegfallen. Ausbildungsstellen sind jedoch nicht betroffen und es wird weiterhin in Ausbildung investiert. Gleichzeitig wird Aurubis jedoch in den kommenden zweieinhalb Jahren rund 210 Stellen abbauen. „Uns ist bewusst, dass die Reduzierung von Personalkosten und der damit verbundene Stellenabbau mit persönlichen Schicksalen verbunden ist“, so Vorstandsvorsitzender Roland Harings. „Das ist schmerzhaft. Wir werden versuchen, dies so verantwortungsvoll und sozialverträglich wie möglich zu gestalten.“ Soweit möglich, wird Aurubis auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten, das Nichtnachbesetzen von freiwerdenden Stellen nutzen sowie auf freiwillige Austritte und Jobwechsel setzen. Auch das Altersteilzeitprogramm wurde erheblich überarbeitet.

„Die PIP-Maßnahmen sind richtig und wichtig. Die globalen Rahmenbedingungen haben sich für Aurubis deutlich verschärft.“

RAINER VERHOEVEN
Vorstand Finanzen

VERANT-WORTUNGS-VOLL DIE ZUKUNFT PLANEN

In bewegten Zeiten gilt es, den Fokus auf die wichtigen und richtigen Dinge zu richten und die Dynamik in Chancen zu verwandeln. Bei Aurubis haben uns viele der in diesem Magazin geschilderten Themen beschäftigt und zum Teil herausgefordert.

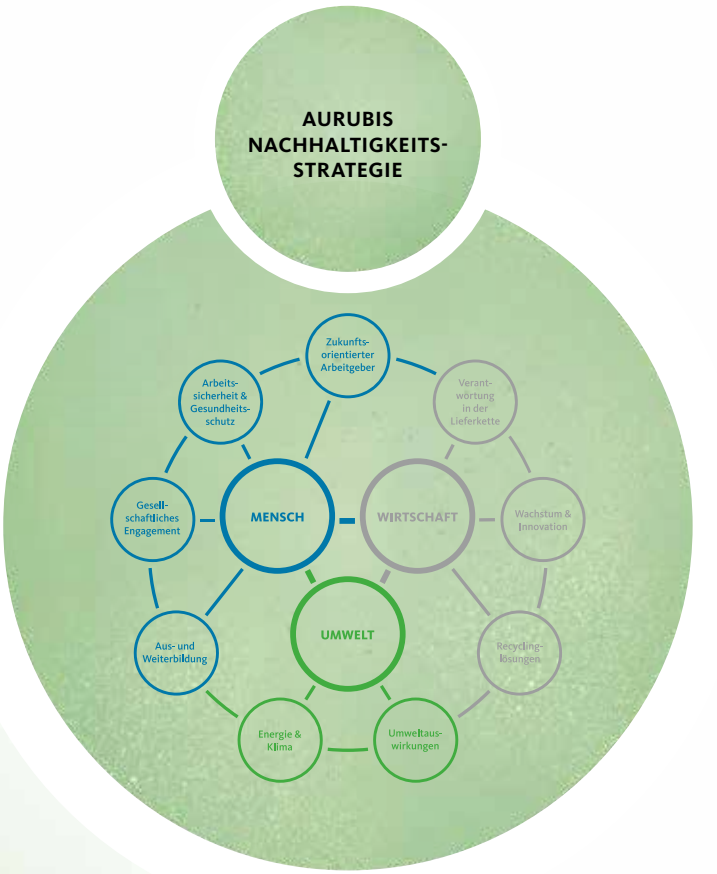
Nicht erst seit den Zeiten von Corona steht die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz oben auf unserer Agenda für nachhaltiges Handeln. Doch seit Beginn der Pandemie setzen wir uns umso mehr dafür ein, dass alle Mitarbeiten gesund bleiben, verfolgen die gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen. Den Auswirkungen der Pandemie stehen mit der Metallo-Übernahme, der neuen Digitalisierungsstrategie sowie den Investitionen in unsere Ausbildungszentren und in Anlagen zum Umweltschutz positive Schübe für die Nachhaltigkeitsagenda von Aurubis gegenüber.

Nachhaltigkeit ist elementarer Bestandteil der Aurubis-Strategie. Dabei haben wir den Anspruch, Wirtschaft, Umwelt und Soziales in Einklang zu bringen: So geht etwa eine verbesserte Umweltleistung unserer Werke mit mehr Gesundheitsschutz und Standortsicherung

einher. Ein Ausbau unserer Recyclingaktivitäten ist immer auch ein Beitrag zu Kreislaufwirtschaft, Ressourcenschutz und Rohstoffsicherung.

Wir nehmen wahr, dass die Nachhaltigkeitserwartungen von Kunden, Belegschaft, Kapitalmarkt, Politik und Zivilgesellschaft weiter steigen, und wollen diesen Rückenwind für unsere Nachhaltigkeitsvision nutzen. So stehen wir politisch für Wettbewerbsgleichheit sowie für Handlungssicherheit von verantwortungsvoll handelnde Unternehmen ein und teilen unser Wissen in öffentlichen Projekten und Initiativen. Wir setzen auf Austausch und Kooperation, denn gemeinsam können wir am meisten erreichen.

Seit 2014 bekennt sich Aurubis zu den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN) und hat im 75. Jubiläumsjahr der UN sein Bekenntnis erneuert. Wir haben bisher viel getan, um auf diese Prinzipien und unsere Nachhaltigkeitsstrategie einzuzahlen. Aktuell justieren wir diese nach und richten uns damit auch am europäischen Green Deal aus: Aurubis wird deutlich vor 2050, unter den richtigen politischen Rahmenbedingungen, klimaneutral und setzt sich ein wissenschaftsbasiertes Klimaziel. Mit dem Aurubis-Menschenrechtsbekenntnis und dem Beitritt zur Copper Mark Seite 14 Fortschritt haben wir Wegmarken im verantwortungsvollen Lieferkettenmanagement gesetzt.



MENSCH

18
-MONATIGES PROGRAMM FÜR POTENZIELLE FÜHRUNGSKRÄFTE

FÜHRUNGSKRÄFTE VON MORGEN

EXPLORE! heißt das Programm, in dem Aurubis potenzielle Führungskräfte von morgen schult und miteinander vernetzt. Im Oktober 2019 startete für acht Nachwuchskräfte diese 18-monatige Reise. Mit zur Gruppe gehören zwei Trainees, die eine Vollzeit-Qualifizierung durchlaufen. „Explore“ bedeutet „erkunden“. Damit deutet der Name schon auf das Ziel. Neben fachlicher Projektarbeit gehört dazu v. a. die Entwicklung von Soft Skills, und das geht eben nicht ohne die „Erkundung“ der eigenen Person, der Kollegen und des Unternehmens. Die Grenzen der persönlichen Führungsqualitäten zu erweitern – immer mit der Unterstützung von erfahrenen Fachleuten – steht an zentraler Stelle des Programms.

SEIT

2015

GIBT ES FÜR UNSERE AUSZUBILDENDEN EINE EIGENE NACHHALTIG-KEITSWOCHE

ALLES UNTER EINEM DACH

Unsere Belegschaft ist unser wichtigster Erfolgsfaktor und was liegt da näher, als diese fit für die Zukunft zu halten. Wir fördern eine Lernkultur, die auf Eigenverantwortung, Gestaltungsfreiheit, Austausch und digitale Kompetenzen setzt. Mit der Learning Academy ist die laufende Fortbildung und das digitale, selbstgesteuerte Lernen seit Mitte 2020 noch besser möglich: Auf der neuen Plattform sind alle Qualifizierungs- und Lernmöglichkeiten zentral zu finden; das Angebot wurde ausgeweitet. Besonders digitale und innovative Lernformate wie Lehrfilme oder die Learning Nuggets – „Lernhäppchen“ von Kollegen für Kollegen – machen Lust auf Lernen und eröffnen neue, einfache Zugänge zur Weiterentwicklung.

WIR HALTEN ZUSAMMEN

„Together we care.“ Zusammenhalt ist wichtig – auch und gerade in herausfordernden Zeiten! Während der Corona-Pandemie lassen wir unsere Partner nicht im Stich und verstärken unser soziales Engagement, sei es lokal im Umfeld unserer Werke oder international in den Ländern Peru und Chile. Wir helfen, mit Laptops für Home-Schooling oder Desinfektionsmitteln für Familien der Partnerschulen in Südamerika. Wir unterstützen, dass es auch in Zukunft Ehrenamtliche und Organisationen gibt, die sich für sozial benachteiligte Menschen und Regionen, in Bildungsprogrammen für junge Leute, dem Naturschutz oder in kulturellen Einrichtungen engagieren. Wir sehen das als unseren Beitrag für eine lebenswerte Welt – auch für zukünftige Generationen.

together we care

WIRTSCHAFT

CLOSING THE LOOP

Aurubis ist durch sein integriertes Hüttennetzwerk in der Lage, die vielfältigsten Materialien zu verarbeiten: vom Industrieabfall aus der Produktion bis hin zum komplexen Schrott aus Produkten am Ende ihres Lebenszyklus. Mit dem 2020 akquirierten Recyclingspezialisten Metallo gelingt uns das zukünftig noch effizienter. Doch wir denken in unseren Kundenbeziehungen auch gleich die Rücknahme von anfallenden Recyclingrohstoffen mit und bauen gezielt Closing-the-Loop-Partnerschaften auf. So konnten wir bisher über 50 Kreisläufe etablieren, bei denen unsere Kupferproduktkunden gleichzeitig Lieferanten für Recyclingmaterialien sind.

ÜBER

50

KREISLÄUFE, BEI DENEN KUPFERPRODUKT-KUNDEN GLEICHZEITIG LIEFERANTEN SIND

STANDARDS FÜR VERANTWORTUNGSVOLLE METALLPRODUKTION

Wir sehen die größten Chancen für eine nachhaltige Metallproduktion, wenn alle Akteure in der Wertschöpfungskette Verantwortung tragen und gemeinsam an Lösungen arbeiten. Darum unterstützen wir die Brancheninitiative der Copper Mark. Das neue Gütesiegel fördert und belegt eine verantwortungsvolle Kupferproduktion. Mit Aurubis Bulgaria hat sich die erste Primärhütte von Aurubis dem Prüfprozess des Siegels unterzogen und sich damit zur Erfüllung von 32 Nachhaltigkeitskriterien verpflichtet. Vielversprechend ist das Bestreben der Copper Mark, einen Standard für verantwortungsvolle Beschaffung zu entwickeln, der auch andere Nichteisenmetalle wie Nickel, Blei und Zink abdeckt. Bedeutende Unternehmen haben sich bereits zur Copper Mark bekannt. coppermark.org

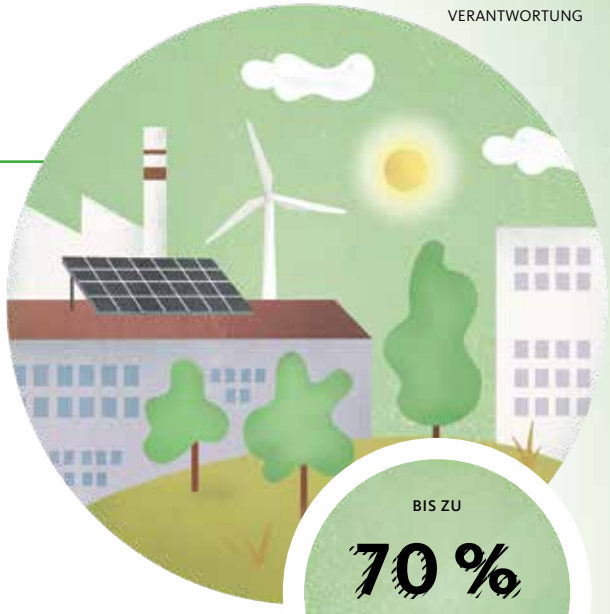
INVESTITION IN DIE ZUKUNFT DES STANDORTS LÜNEN

Insgesamt 60 Mio. € investiert Aurubis in die Erneuerung der Elektrolyse im Recyclingzentrum Lünen. Die umfangreichen Arbeiten erfolgen in fünf Abschnitten über drei Jahre, sodass die Anlage währenddessen stets mit bis zu 80 % Auslastung betrieben werden kann. Nach Abschluss wird der Einsatz von Anoden mit einem höheren Gewicht möglich sein, wodurch sich die Kapazität der Elektrolyse um 10 % erhöht. Mit dieser Zukunftsinvestition stärkt Aurubis den Standort Lünen im Hüttennetzwerk des Konzerns und bekennt sich erneut zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft.

10 %

STEIGERUNG DER KAPAZITÄT DER ELEKTROLYSE

UMWELT



BIS ZU

70 %

REDUZIERUNG DER DIFFUSEN EMISSIONEN
(KONVERTERHALLE WERK HAMBURG)

SOLARENERGIE FÜR DIE KUPFERPRODUKTION

Aurubis Bulgaria plant, eine 10 MW starke Photovoltaikanlage auf dem Werksgelände zu errichten – und damit der erste industrielle Verbraucher in Bulgarien zu werden, der in die Eigenproduktion grüner Energie in dieser Größenordnung investiert. Im Juli 2020 wurde der Vertrag mit der CEZ ESCO Bulgaria EOOD, einem Unternehmen der CEZ-Gruppe, unterzeichnet. Nun folgen die nächsten Schritte bis zum geplanten Baustart im Frühjahr 2021. „Bis 2030 möchten wir 20 % des Stroms, den wir benötigen, aus eigenen erneuerbaren Quellen erzeugen", beschreibt Tim Kurth, CEO von Aurubis Bulgaria, die Vision des Werks.

10 MW

STARKE PHOTOVOLTAIK-ANLAGE AUF DEM WERKSGELÄNDE GEPLANT (AURUBIS BULGARIA)

EINE SAUBERE SACHE

Mit einem der größten Umweltschutzprojekte seit den 1980er-Jahren baut Aurubis seinen Technologievorsprung im Umweltschutz weiter aus: Bis 2023 werden bisher nicht erfassbare diffuse Feinstäube in der Primärhütte im Werk Hamburg noch einmal um bis zu 70 % reduziert. Mit dem Projekt RDE („Reduzierung diffuser Emissionen"), das ein Investitionsvolumen von über 100 Mio. € aufweist, beweist Aurubis erneut, dass eine moderne Stadtentwicklung und Kupferproduktion, nur wenige Kilometer vom Stadtzentrum Hamburgs entfernt, nachhaltig vereinbar sind. Unsere Primärhütten in Deutschland und Bulgarien gehören zu den saubersten Produktionsanlagen für die Kupfererzeugung weltweit.

FORSCHUNG FÜR DIE WASSERSTOFFTRANSFORMATION

In der Kupferherstellung entsteht klassischerweise CO_2. Zur Verfeinerung des Kupfers kommt Erdgas zum Einsatz, um den im Kupfer überschüssig gebundenen Sauerstoff zu entziehen. Neben Wasserdampf entsteht dabei jedoch auch Kohlendioxid (CO_2). Würde man das Erdgas durch Wasserstoff als Reduktionsmittel ersetzen, ließe sich dieses CO_2 einsparen: Anstelle von Kohlendioxid würde dann lediglich Wasserdampf entstehen. Sobald eine solche metallurgische Anwendung von Wasserstoff rentabel wird, wird Aurubis für eine künftige Umstellung vorbereitet sein. Aurubis erforscht derzeit vielfältige Möglichkeiten des Einsatzes von Wasserstoff.

AUSBAU

DIGITALISIERUNG:

JEDE MENGE

CHANCEN

Digitalisierung ist das Schlagwort der Zukunft – auch bei Aurubis. Dabei setzt das Unternehmen nicht nur auf klassische IT, Automatisierung und moderne Software, sondern bündelt seine Ansätze in einer eigenen Digitalstrategie.

Mit der Einführung von Microsoft 365 und dem darin enthaltenen Konferenz-Tool Teams hat Aurubis noch vor Ausbruch der Corona-Pandemie vieles richtig gemacht. In kürzester Zeit konnten Kollegen konzernweit mobil arbeiten, Videokonferenzen sind normal geworden und viele Prozesse und sogar Audits laufen seitdem digital. Ein Schub für die Digitalisierung – aber noch nicht ausreichend. Um im Wettbewerb weiter ganz vorne dabei zu sein, muss Aurubis auch Produktionsprozesse effizienter gestalten und seinen Kunden einen digitalen Mehrwert bieten, sagt Marcus Sassenrath, Vice President IT. Deshalb wurde eine Digitalstrategie entwickelt, die auf drei Säulen beruht: Digitalisierung der Verwaltungsprozesse, Digitalisierung der Produktion sowie Digitalisierung der Geschäftsmodelle. „Zusammen bilden sie ein starkes Netzwerk – aber jeder Bereich für sich erhält auch genügend Freiraum, um unabhängig innovative Ideen zu erarbeiten“, so Marcus Sassenrath. „Im klassischen IT-Bereich sind wir längst gut aufgestellt. Aber auch Produktion und Kundenbeziehungen können von der Digitalisierung profitieren. Hier haben wir viel Potenzial.“

„Im klassischen IT-Bereich sind wir längst gut aufgestellt. Aber auch Produktion und Kundenbeziehungen können von der Digitalisierung profitieren.“

MARCUS SASSENRATH
Vice President IT

Sehen Sie hierzu eine kurze Vorstellung von Herrn Sassenrath.

DREI SÄULEN DER DIGITALSTRATEGIE >>>

GESCHÄFTSMODELLE

Aurubis möchte mit seinen Kunden digitaler zusammenarbeiten und ihnen einen digitalen Mehrwert bieten. Mit diesen Zielen wurde Anfang September das Aurubis Digital Innovation Lab gegründet, kurz Inno-Lab. Dort werden digitale Angebote entwickelt, die Kunden in den Vordergrund stellen und ihnen digitale Zusatznutzen bieten, etwa bei der Preisfixierung oder beim Einblick in Verträge. Das Ziel: Kunden und Lieferanten enger an Aurubis zu binden und Umsatzpotenziale zu erschließen.

PRODUKTION

Um die Möglichkeiten der Digitalisierung auch für die Produktion zu nutzen, hat Aurubis im Juli 2020 die azeti GmbH erworben. Das Berliner Software-Unternehmen entwickelt und vertreibt eine Internet-of-Things-Plattform zur Integration und Auswertung von Produktionsdaten. So können Optimierungspotenziale ermittelt und genutzt werden – und die Produktionsprozesse in Metallerzeugung und -recycling noch flexibler und effizienter werden.

VERWALTUNGSPROZESSE

Die Kernaufgabe der IT ist es nach wie vor, die Geschäftsprozesse durch den Einsatz von Software effizienter zu machen und die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, z. B. durch die passende IT-Infrastruktur. Mit unterschiedlichen Projekten hat die IT in den vergangenen Jahren schon viel erreicht, und es wird weiter mit viel Energie daran gearbeitet – aktuell z. B. mit dem Wechsel des SAP-Systems von R/3 auf S/4.

NEUE DIGITALORGANISATION ETABLIERT

Unabhängig von der klassischen IT – hat Aurubis eine neue Digitalorganisation aufgebaut. So lassen sich Ideen entwickeln, mit einem gewissen Abstand zum Tagesgeschäft. Denn die Arbeit an Innovationsthemen erfordert ein anderes Vorgehen und funktioniert am besten in kleinen unabhängigen Teams.

Zur neuen Organisation gehört die azeti GmbH mit ihrer Software-Plattform zur Integration und Auswertung von Produktionsdaten. Aurubis hat das Berliner Software-Unternehmen im Juli 2020 erworben. Ein kluger, strategischer Schritt. Denn damit ist langfristig sichergestellt, dass die Plattform auf die Bedürfnisse von Aurubis und der Branche hin weiterentwickelt wird. Auch die Arbeit im Analytics Center of Excellence wird dadurch beflügelt. Hier arbeitet ein Team aus Aurubis-Experten an Projekten zur Datenmodellierung und künstlicher Intelligenz. Und schließlich ist auch die Etablierung des Digital Innovation Labs zum 01.09.2020 Teil der neuen Digitalorganisation. Hier werden – gemeinsam mit Fachabteilungen – Ideen entwickelt, um Kunden und Materiallieferanten einen digitalen Mehrwert zu bieten.

ZEIGT UNS COVID-19, WIE WIR IN ZUKUNFT ARBEITEN?

Im Gespräch mit Prof. Dr. Werner Eichhorst, Teamleiter am Institute of Labor Economics in Bonn und Professor für Arbeitsmarktpolitik an der Universität Bremen.

WAS VERBIRGT SICH HINTER DEM BEGRIFF „NEW WORK"?

Der Begriff beschreibt den Versuch von Firmen, innovativer und produktiver zu werden, vereinbart mit einer größeren Gruppenautonomie und Selbstverwirklichung der Beschäftigten. In der Praxis bedeutet das meist ein „agiles" Arbeiten, das im Vergleich zum klassischen Verständnis flexibler ist mit Blick auf Strukturen und Hierarchien, Arbeitszeit und -ort, teilweise aber auch auf Vergütungs- und Beteiligungsformen.

HAT DIE COVID-19-PANDEMIE DIESE ENTWICKLUNG BEFÖRDERT?

Natürlich gab es einen Trend zur Nutzung von Homeoffice und zur Digitalisierung der Kommunikation. Dies war notwendig, um überhaupt eine kontinuierliche Beschäftigung sicherzustellen.

Unsere Befragungen zeigen auch, dass Unternehmen wie Arbeitnehmer meist gut damit klargekommen sind. Für eine Aussage, ob die Pandemie einen dauerhaften Effekt auf Geschäftsmodelle und Erwerbsformen oder gar den Strukturwandel hat, ist es jedoch zu früh.

WIRD ES BEI DEN VERÄNDERTEN BEDINGUNGEN BLEIBEN?

Die Intensität des Homeoffice wird dauerhaft zunehmen. Es wird jedoch nicht dazu führen, dass Teams ausschließlich digital vernetzt sein werden. Hier gibt es das klare Signal von Betrieben und Arbeitnehmern, dass ein nennenswerter Teil der Arbeit gemeinsam an demselben Ort stattfinden soll, auch mit Blick auf ein informelles, kreatives Zusammenwirken. Es wird also perspektivisch häufig die Option für Homeoffice geben, verbunden mit Zeitfenstern für die Zusammenkunft im betrieblichen Umfeld.

WAS BRAUCHT ES, DAMIT DIESE ZUSAMMENARBEIT FUNKTIONIERT?

Die Corona-Krise hat bereits bestehende Tendenzen intensiviert. Darum ist es wichtig für das Gelingen der digitalen Zusammenarbeit, wenn sich die Teams bereits aus der analogen Welt persönlich kennen. Für Neueinsteiger in dieser Zeit ist es besonders schwierig. Zudem sollte die Arbeit zu Hause klar abgegrenzt sein, zeitlich wie räumlich. Das erfordert Selbstdisziplin. Und es braucht perspektivisch eine Lösung dafür, wenn parallel eine Betreuung der Kinder erfolgen muss. Denn dies bedeutet besonderen Stress für alle Beteiligten und am Ende werden beide Aufgaben vernachlässigt.

PROF. DR.
WERNER EICHHORST

PROF. DR. WERNER EICHHORST ist seit Juli 2005 am Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), seit Januar 2017 als Koordinator für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in Europa. Seit November 2017 ist er Honorarprofessor für europäische und internationale Arbeitsmarktpolitik an der Universität Bremen und mit dem Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik SOCIUM assoziiert. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören u. a. die international vergleichende Analyse von Institutionen und der Entwicklung von Arbeitsmärkten, der Vergleich von beschäftigungspolitischen Strategien und Reformprozessen sowie die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt.

WELCHE ANFORDERUNGEN GIBT ES AN DIE MITARBEITERFÜHRUNG?

Mit Blick auf die Führung von Mitarbeitern ist es ebenfalls von Bedeutung, dass die Beziehungen schon auf persönlicher Ebene bestehen. In dieser besonderen Situation ist es für Führungskräfte noch wichtiger als sonst, auch die individuellen (teils auch privaten) Umstände der Mitarbeiter zu berücksichtigen sowie gut und viel zu kommunizieren – auch bilateral. Das erfordert Lernprozesse auf beiden Seiten. Eine reine Kontrollorientierung stößt in diesem Modell an Grenzen. Vielmehr braucht es einen Vertrauensvorschuss. Dadurch kann sich die Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer verbessern. Unsere Befragungen zeigen, dass das vielen Unternehmen gut gelingt und dass sich die Arbeitnehmer gut unterrichtet fühlen.

GIBT ES BESONDERHEITEN FÜR UNTERNEHMEN MIT INTERNATIONALEN STANDORTEN?

Die Anzahl von Präsenzterminen wie Dienstreisen und Konferenzen ist natürlich zuletzt massiv zurückgegangen und wurde durch digitalen Austausch ersetzt. Die digitale Kommunikation ist auf ein höheres Niveau gerückt, was den Austausch erleichtert und intensiviert hat. Gerade international können sich Beziehungen zwischen Kollegen deutlich verbessern, wenn die Kommunikation den individuellen Umständen der Mitarbeiter Rechnung trägt.

Nichtsdestotrotz wird eine rein digitale Zusammenarbeit nicht funktionieren – gerade auch über Länder- und Kulturgrenzen hinweg. In manchen Situationen sind persönliche Treffen unerlässlich, v. a. für Neueinsteiger oder bei Positionswechseln. Denn der persönliche Austausch erlaubt eine zusätzliche Ebene der Kommunikation, beispielsweise in gemeinsam verbrachten Pausen.

IN EINEM PRODUKTIONSUNTERNEHMEN KÖNNEN NICHT ALLE VON ZU HAUSE ARBEITEN …

Homeoffice ist für etwa ein Viertel bis ein Drittel der Beschäftigten eine machbare Alternative. Aber auch die Arbeitssituation für Facharbeiter in der Produktion befindet sich im Wandel. Durch die fortschreitende Automatisierung wird das Tätigkeitsprofil sich ändern, sodass immer weniger Routinetätigkeiten anfallen werden, sondern verstärkt Tätigkeiten zur Steuerung, Überwachung und Innovation. Gerade in Deutschland bringen Fachkräfte die Qualifikationen mit, um auch solche komplexeren Aufgaben zu bewältigen. Die klassischen „blue collars“ werden auf Sicht zumindest hellblau.

Die Fachkräfte müssen sich daher in diese Beschäftigungsfelder hineinbewegen. Zugleich müssen die Unternehmen die entsprechende Weiterbildung sicherstellen und eine Transformation ihrer Geschäftsmodelle hinbekommen. Langfristig wird es nicht ausreichen, Arbeitsmodelle mit verkürzten Zeiten anzubieten, um dieser Entwicklung gerecht zu werden. Da ist Kreativität gefragt.