



annual

Rückblick 2015 und Perspektiven
der Gruppe Deutsche Börse


The right solution
More than 30 trading venues around the world
already use Deutsche Börse Group's technology. Our
experience – always the right solution.
deutscheboerse.com/therightsolution

Unsere Vision ist, die Gruppe Deutsche Börse langfristig zum weltweit präferierten Marktinfrastrukturanbieter mit Spitzenposition in allen Tätigkeitsfeldern auszubauen.

Liebe Leserinnen & Leser,

dieses Annual ist die „beschleunigte“ Variante unseres Unternehmensberichts. Hier finden Sie das Wesentliche auf den Punkt gebracht: ein Porträt der Gruppe Deutsche Börse und unserer Wachstumsstrategie „Accelerate“. Es ist der Gegenwart dieses Unternehmens gewidmet, aber auch dem, was wir für die nahe Zukunft planen – und dem, was auf längere Sicht an Neuem möglich sein wird. Deshalb ist es gegliedert in die Rubriken Status, Ambition und Innovation.

In all diesen Bereichen übernehmen wir Verantwortung. Wir wollen nicht nur für unsere Kunden und Anleger die erste Wahl sein, sondern berücksichtigen die Bedürfnisse und Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder). Hierbei sind Dialog und Transparenz Schlüsselbegriffe – 2015 haben wir deshalb nicht nur unsere Stakeholder-Befragung ausgeweitet, sondern unsere Berichterstattung im Hinblick auf die Global Reporting Initiative (GRI) weiterentwickelt. Annual und Finanzbericht 2015 orientieren sich erstmals am Rahmenwerk GRI G4.

Doch damit geben wir uns nicht zufrieden. Wir müssen in Zukunft deutlich schneller wachsen. Unsere Strategie, um dieses Wachstum zu erreichen, heißt „Accelerate“. Ihr Ziel ist es, die Gruppe Deutsche Börse in allen Geschäftsbereichen an die erste oder zweite Stelle im weltweiten Branchenvergleich zu führen.

Wir befinden uns auf einem guten Weg. Im letzten Jahr haben wir die ausstehenden Anteile am Indexanbieter STOXX gekauft und die Devisenhandelsplattform 360T übernommen. Damit haben wir ein Unternehmen bei uns aufgenommen, das wie kaum ein zweites für unternehmerischen Mut, Kundennähe und Innovation steht. Mehr über Innovation, 360T und seinen Gründer Carlo Kölzer finden Sie ab [S. 22](#).



Stichwort Kundennähe: Wir wollen, dass der Kunde gruppenweit und dauerhaft bei uns im Zentrum steht. Inzwischen haben wir ein Team von Group Relationship-Managern aufgebaut. Dafür verantwortlich ist unser neuer Global Head of Sales, Robert Jolliffe. Ab [S. 32](#) steht er Rede und Antwort.

Kundenbeziehungen sind das eine – Lösungen für diese Kunden das andere. Beides muss Hand in Hand gehen. Deshalb haben wir die Produktentwicklung zentralisiert. Koordiniert werden diese Aktivitäten von Ashwin Kumar, dem neuen Global Head of Product Development. Seine Pläne stellt er im Interview ab [S. 18](#) vor.

Auch Asien, v.a. China, steht als eine der weltweit wichtigsten Wachstumsregionen weiter in unserem Fokus. Erst Ende Oktober 2015 haben wir mit der China Europe International Exchange (CEINEX) eine weltweit einmalige europäisch-chinesische Kooperation gegründet. Damit rüsten wir uns für die Zukunft.

Damit wir „Accelerate“ zum Erfolg führen, haben wir zum Start des Jahres 2016 die Vorstandsbereiche neu zugeschnitten – alles mit dem Ziel, schneller, fokussierter und stärker am Kunden orientiert handeln zu können.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihr



Carsten Kengeter
Vorstandsvorsitzender





STATUS

- 6 Gruppe Deutsche Börse: Überblick
- 9 Unser Vorstand
- 10 Handelssicherheit als europäischer Wert
- 31 Nachhaltiges Investment
- 35 Eine neue Architektur des Vertrauens
- 54 Wichtige Kennzahlen

AMBITION

- 14 Strategische Perspektiven: „Accelerate“
- 26 Regulatorische Strategie
- 32 Im Gespräch mit Rob Jolliffe
- 49 Chancen und Erwartungen

INNOVATION

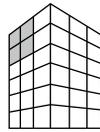
- 18 Interview mit Ashwin Kumar
- 21 Das Deutsche Börse Venture Network
- 22 360T im Porträt
- 28 Der neue Regulatory Reporting Hub

VERANTWORTUNG

- 38 Tausche London gegen Singapur
- 40 Die Gruppe Deutsche Börse als Arbeitgeber
- 42 360-Grad-Feedback
- 44 Risikomanagement: Fragen an Marcus Thompson
- 46 Compliance: Fragen an James Freis
- 51 Corporate Governance A–Z
- 53 Unser Aufsichtsrat

STATUS – DIE GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE

Ein Überblick

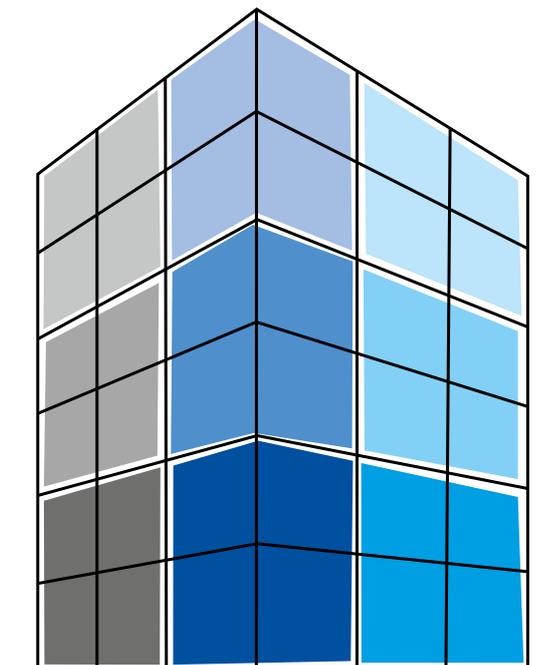


PRE-IPO UND LISTING

Für junge Unternehmen ist oft die Phase entscheidend, in der das Geschäft liquide Mittel benötigt, um sich am Markt bekannt zu machen und das Wachstum voranzutreiben. Für Unternehmen in dieser Phase hat die Deutsche Börse das Venture Network ins Leben gerufen. Mit dem sog. Listing (Börsennotierung) beginnt das börsliche Leben eines Unternehmens im engeren Sinne. An der Börse Frankfurt können große ebenso wie mittelständische, nationale wie internationale Unternehmen Eigen- oder Fremdkapital aufnehmen. Investoren können am Wachstum der Realwirtschaft teilhaben und dieses zugleich durch Kapitalanlagen fördern.

Unsere Marken: Deutsche Börse, Börse Frankfurt

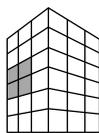
1



- 1 PRE-IPO UND LISTING
- 2 HANDEL
- 3 CLEARING

- 4 ABWICKLUNG
- 5 VERWAHRUNG
- 6 SICHERHEITEN- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

- 7 MARKTDATEN
- 8 INDIZES
- 9 TECHNOLOGIE

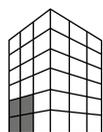


2

HANDEL

Die Deutsche Börse betreibt regulierte Märkte für Aktien, Anleihen und viele weitere Produkte auf Basis des elektronischen Handelssystems Xetra[®]. Ebenfalls gehandelt werden Terminprodukte, sog. Derivate. Sie sind aus anderen Anlageobjekten abgeleitet (z. B. aus Aktien, Indizes, deutschen und europäischen Staatsanleihen, Devisen oder Waren bzw. Rohstoffen) und werden über die Marktarchitektur T7[®] auf den verschiedenen Handelsplattformen von Eurex gehandelt. Das gilt auch für den Handel von Strom und Gas an der European Energy Exchange. Auf der Handelsplattform 360T[®] werden Devisen gehandelt.

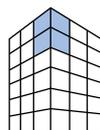
Unsere Marken: Xetra[®], Eurex[®], European Energy Exchange, 360T[®], Börse Frankfurt, Tradegate



3

CLEARING

Im Clearing werden Transaktionen gegeneinander aufgerechnet, um Risikopositionen zu reduzieren. Die Eurex Clearing AG und die European Commodity Clearing AG, die Clearinghäuser der Gruppe Deutsche Börse, agieren zudem als Käufer bzw. Verkäufer für jeden Verkäufer bzw. Käufer, um das Gegenparteirisiko zu minimieren. Zudem wird das Clearing außerbörslicher Geschäfte immer wichtiger – forciert durch die Regulierung der Finanzmärkte, aber auch wegen seiner Sicherheitsmerkmale. Die Gruppe Deutsche Börse bietet ein effizientes Clearing für alle Handelsarten an. Unsere Marken: Eurex Clearing, European Commodity Clearing



4

ABWICKLUNG

Nach Handel und Clearing sorgt die Abwicklung (Settlement) dafür, dass die einzelnen Positionen korrekt gebucht werden und Geld gegen Wertpapiere getauscht wird. Zudem wird die Gutschrift in den einzelnen Kundendepots sichergestellt. Clearstream, der Wertpapierdienstleister für das Nachhandelsgeschäft der Gruppe Deutsche Börse, ist für das weltweite effiziente Abwickeln von Wertpapiergeschäften verantwortlich.

Unsere Marke: Clearstream

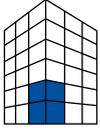


5

VERWAHRUNG

Die korrekt abgewickelten Vermögenswerte werden verwahrt. Während der gesamten Haltedauer betreut Clearstream die Vermögenswerte und bietet Services wie die Umsetzung von Kapitalmaßnahmen und Dividendenzahlungen an – und zwar für sämtliche Produkttypen. Diese Dienstleistungen erlauben es den Marktteilnehmern darüber hinaus, ihre regulatorischen Verpflichtungen effizient zu erfüllen.

Unsere Marke: Clearstream

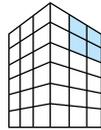


SICHERHEITEN- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

Über den Global Liquidity Hub von Clearstream ermöglicht die Gruppe Deutsche Börse Finanzinstituten ein optimales Liquiditäts- und Sicherheitenmanagement. Die offene Architektur bietet Zugang in Echtzeit zu einem großen Liquiditätspool durch Anbindung an Verwahrbanken, Handelsplattformen, zentrale Gegenparteien und andere nationale Zentralverwahrer.

6

Unsere Marken: Clearstream, Eurex Repo®



MARKTDATEN

Institutionelle und private Anleger treffen Entscheidungen anhand von Marktdaten – und schaffen dadurch wiederum neue Informationen. Zu den wichtigsten Datenprodukten der Deutschen Börse zählen u.a. die (Echtzeit-)Kursdaten aus ihren Handelssystemen und historische Marktdaten. Dazu kommen analytische Kennzahlen aus dem Handel an ihren Kassa- und Terminbörsen.

7

Unsere Marke: Deutsche Börse



INDIZES

Die Gruppe Deutsche Börse vertreibt über STOXX Ltd. Indizes über die Entwicklung der Märkte weltweit. Die Indexfamilien sind nach Ländern, Regionen, Produkttypen, Anlagethemen und Strategien unterschieden, individuell zugeschnittene Indizes ermöglichen passgenaue Marktanalysen in Echtzeit. Zu den wichtigsten Produkten der Gruppe Deutsche Börse zählen der EURO STOXX 50® und der DAX®-Index, der die Entwicklung der 30 größten deutschen Unternehmen misst.

8

Unsere Marken: STOXX®, DAX®



TECHNOLOGIE

Robuste IT-Systeme auf dem neuesten Stand der Technik sind das Fundament fast aller Services für die Kapitalmärkte. Die Gruppe Deutsche Börse entwickelt IT-Systeme für Handel, Clearing, Abwicklung und Verwahrung und sorgt für den zuverlässigen Betrieb in den Rechenzentren. Die Prozesse in der IT der Deutschen Börse sind nach ISO-Standards zertifiziert.

9

Unsere Marken: Deutsche Börse, T7®, C7®, N7®, F7®

Die Wachstumsstrategie der Gruppe Deutsche Börse entlang der gesamten Wertschöpfungskette definieren und konsequent umsetzen: So wird aus unserer Gruppe eine echte Einheit, in der Unternehmertum, Innovationsgeist und Kundenservice großgeschrieben werden.

CARSTEN KENGETER,
Vorsitzender des Vorstands



HAUKE STARS,
verantwortlich für Cash Market,
Pre-IPO & Growth Financing

Über eine aktive Rolle in der Wachstumsfinanzierung und den Aufbau eines führenden Marktplatzes für Pre-IPO-Finanzierungen neues Potenzial für unser europäisches Kassamarktgeschäft erschließen

Eine neue Struktur – die richtige für unser Ziel, der bevorzugte globale Marktinfrastrukturanbieter zu werden

UNSER ANSPRUCH

Mit unserer Technologie, unseren Daten und neuen Anlageklassen die Grundlagen dessen, was gut funktionierende Märkte ausmacht, neu definieren: Sicherheit, Integrität, Effizienz und Innovationen



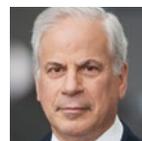
ANDREAS PREUSS,
stellvertretender Vorsitzender des
Vorstands, verantwortlich für IT &
Operations, Data & New Asset Classes

Mit ausgefeilten Überwachungsmechanismen für Finanzierung, Risikomanagement und Compliance die Wachstumsstrategie der Gruppe unterstützen und für unsere Anteilseigner Wert schaffen

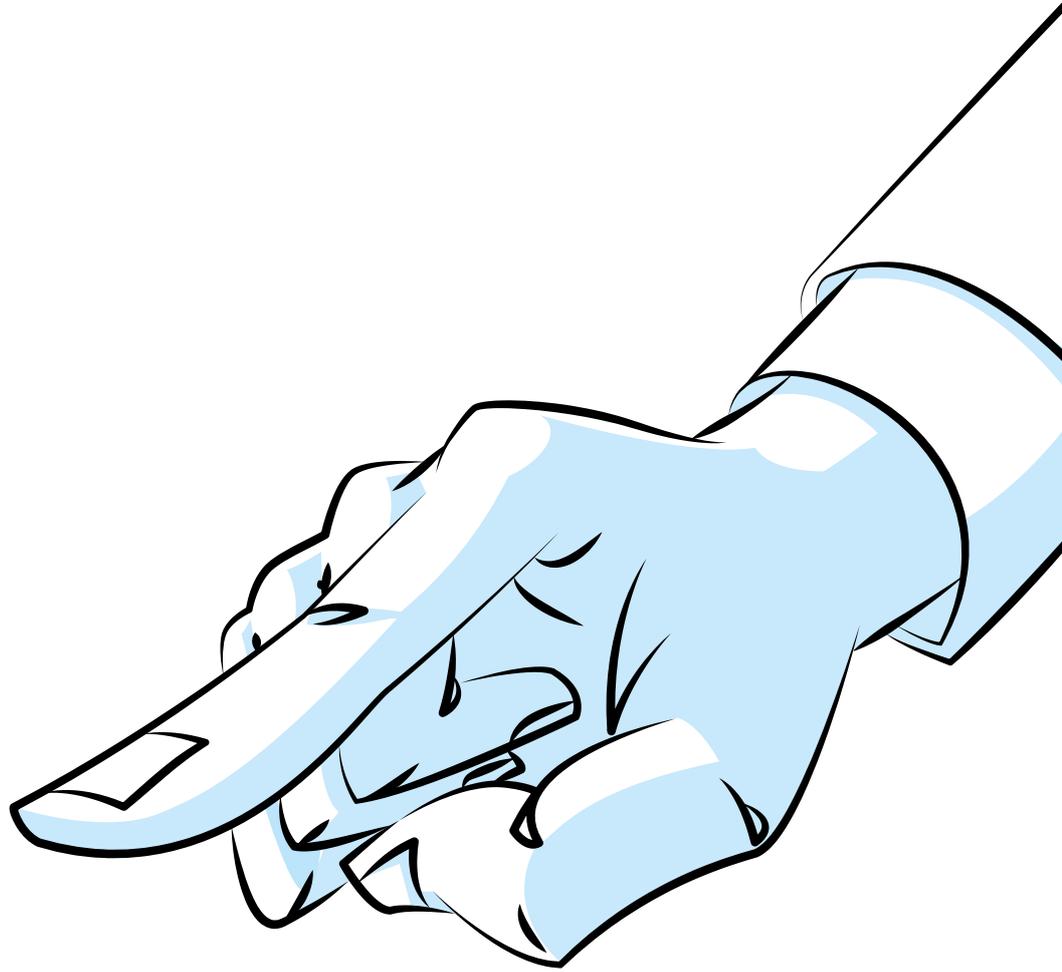


GREGOR POTTMEYER,
Chief Financial Officer

In allen Anlageklassen – Aktien, Indizes, Anleihen, Devisen, Rohstoffe, Fonds – mit den richtigen Lösungen Wachstumsmöglichkeiten schaffen, die zu unseren Kunden passen

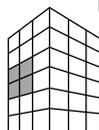


JEFFREY TESSLER,
verantwortlich für Clients,
Products & Core Markets



STATUS – WESHALB HANDELSSICHERHEIT
EIN EUROPÄISCHER WERT IST

„Sicherheit ist
in die DNA
unserer Märkte
eingeschrieben“



HANDEL

Der Börsenhandel ist die beste Annäherung an den „perfekten“ Markt, vor allem, weil dort Angebot und Nachfrage verzerrungsfrei und direkt aufeinander treffen. Die Deutsche Börse betreibt regulierte Märkte für Aktien, Anleihen und viele weitere Produkte auf Basis des elektronischen Handelssystems Xetra®. Ebenfalls gehandelt werden Terminprodukte, sog. Derivate. Sie sind aus anderen Anlageobjekten abgeleitet (z.B. aus Aktien, Indizes, europäischen und US-Anleihen, Devisen oder Waren bzw. Rohstoffen) und werden über die Marktarchitektur T7® auf den verschiedenen Handelsplattformen von Eurex gehandelt. Das gilt auch für den Handel von CO₂-Emissionen an der European Energy Exchange. In allen regulierten Handelssegmenten werden auf Basis freier Kauf- und Verkaufsentscheidungen faire und transparente Preise gebildet, die als Richtlinien für die Zukunftschancen von Unternehmen dienen.

Handel ist ein Geschäftsfeld der
Gruppe Deutsche Börse. [S. 7](#)

Die Geschwindigkeit nimmt zu, und das in allen Bereichen des Lebens. Die Deutsche Börse hat mit der Umstellung auf elektronische Handelssysteme bereits vor fast zwei Jahrzehnten einen wesentlichen Schritt hin zum automatisierten Handel unternommen.

„Manche Kritiker des Wertpapierhandels verlangen eine künstliche Verlangsamung, die dem technischen Stand der Dinge geradezu entgegensteht“, sagt Dr. Miroslav Budimir, Head of Segment Management und verantwortlich für die Marktstruktur des Kassamarktes der Gruppe Deutsche Börse. „Diese Forderung wird sich vermutlich nicht durchsetzen.“ Dabei gibt es solche Formen der künstlichen Verlangsamung sogar schon – sie sind allerdings Extremsituationen vorbehalten: „Sie dienen ausschließlich dazu, einen fairen, transparenten und liquiden Handel aufrechtzuerhalten“, so Budimir weiter.

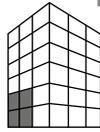
BRIEFTAUBEN UND GLASFASERLEITUNGEN

Schon immer war im Handel Zeit Geld. Bis ins frühe 19. Jahrhundert waren es Brieftauben, die von den Schiffen aus Europa aufstiegen, sobald die amerikanische Küste in erreichbarer Nähe war. Sie brachten die neuesten Nachrichten, noch bevor Schiff und Mannschaft im Hafen einliefen – und im selben Moment konnten die Händler, die diese Eilnachrichten zuerst erhielten, ihre Handels- und Preispolitik darauf einstellen. „Wer den Zeitvorsprung von wenigen Stun-

den geschickt zu nutzen wusste, war im Vorteil“, so Budimir. Heute geht es nicht mehr um Stunden, sondern um Millisekunden – keine Brieftauben und auch kein Telefonanruf mehr. Ja, selbst ein Zuruf auf dem Parkett wäre viel zu langsam – da müssen schon Glasfaserleitungen für das Übermitteln der Aufträge her: „Geschwindigkeit ist seit jeher ein Prinzip des freien Handels.“

AUF DIE PLAUSIBILITÄT KOMMT ES AN

Darüber, dass Geschwindigkeit wichtig ist, sind sich die Handelsteilnehmer weltweit vermutlich schnell einig. In Sachen Sicherheit gehen die europäischen Märkte jedoch einen anderen Weg als etwa der US-amerikanische. „Wir haben unumgängliche Sicherheitsmerkmale in die DNA unserer Märkte eingeschrieben“, erläutert Budimir. Am Anfang stehen Plausibilitätsprüfungen, noch bevor die Aufträge der Kunden ins System eingehen. „Hier fangen wir die sog. Fat Finger Errors gezielt ab“, sagt Budimir. „Zum Beispiel, wenn ein Händler normalerweise 1.000 Stück zu 10 Euro kauft, einmal aber fälschlicherweise einen Auftrag für 10 Stück à 1.000 Euro eingibt, merkt das System, dass hier etwas nicht stimmen kann.“ Im System selbst wirkt die sog. Volatilitätsunterbrechung. Sie ist ein sehr effektiver Schutz gegen ein Phänomen, das aus den



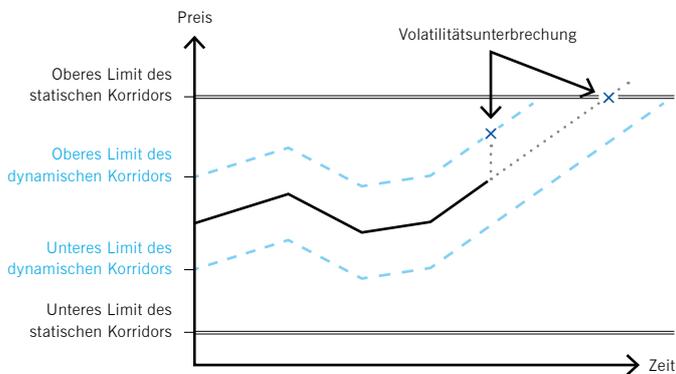
CLEARING

Im Clearing werden Finanzinstrumente mit Forderungen verrechnet. Die Eurex Clearing AG und die European Commodity Clearing AG, die Clearinghäuser der Gruppe Deutsche Börse, agieren als Käufer bzw. Verkäufer für jeden Verkäufer bzw. Käufer. Um die im Handel entstehenden Risiken zu managen, hinterlegen Marktteilnehmer Sicherheiten. Clearing ist vergleichbar mit einer Versicherung für die Marktteilnehmer gegen den Ausfall eines Vertragspartners. Zudem wird das Clearing außerbörslicher Geschäfte immer wichtiger – forciert durch die Regulierung der Finanzmärkte, aber auch wegen seiner Sicherheitsmerkmale. Die Gruppe Deutsche Börse bietet ein effizientes Clearing für alle Handelsarten an, wobei die Angebote stetig verbessert und ergänzt werden. Jüngstes Beispiel hierfür ist die Möglichkeit, große Handelsaufträge marktschonend – also ohne Preisverzerrungen – und im Einklang mit den regulatorischen Bestimmungen abzuwickeln. Die Deutsche Börse wird damit ihrer Verantwortung gerecht, den regulierten Handel servicestark und effizient und damit möglichst attraktiv zu gestalten.

Clearing ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [S. 7](#)

USA kommt für Schlagzeilen gesorgt hat: den sog. Flash Crash. Mit Hilfe eines vordefinierten Preiskorridors sorgt die „Vola-Unterbrechung“ für eine elektronisch gesteuerte Plausibilitätsprüfung des nächsten zustande kommenden Preises. Liegt dieser Preis außerhalb des Korridors, wird der kontinuierliche Handel kurzfristig unterbrochen und der Markt über diese Sonder-situation informiert. Marktteilnehmer erhalten somit eine Bedenkzeit, in der sie ihre Aufträge überprüfen und löschen oder anpassen können, um sich auf die neue Situation einzustellen. Danach wird der kontinuierliche Handel fortgesetzt.

Statischer und dynamischer Volatilitätskorridor

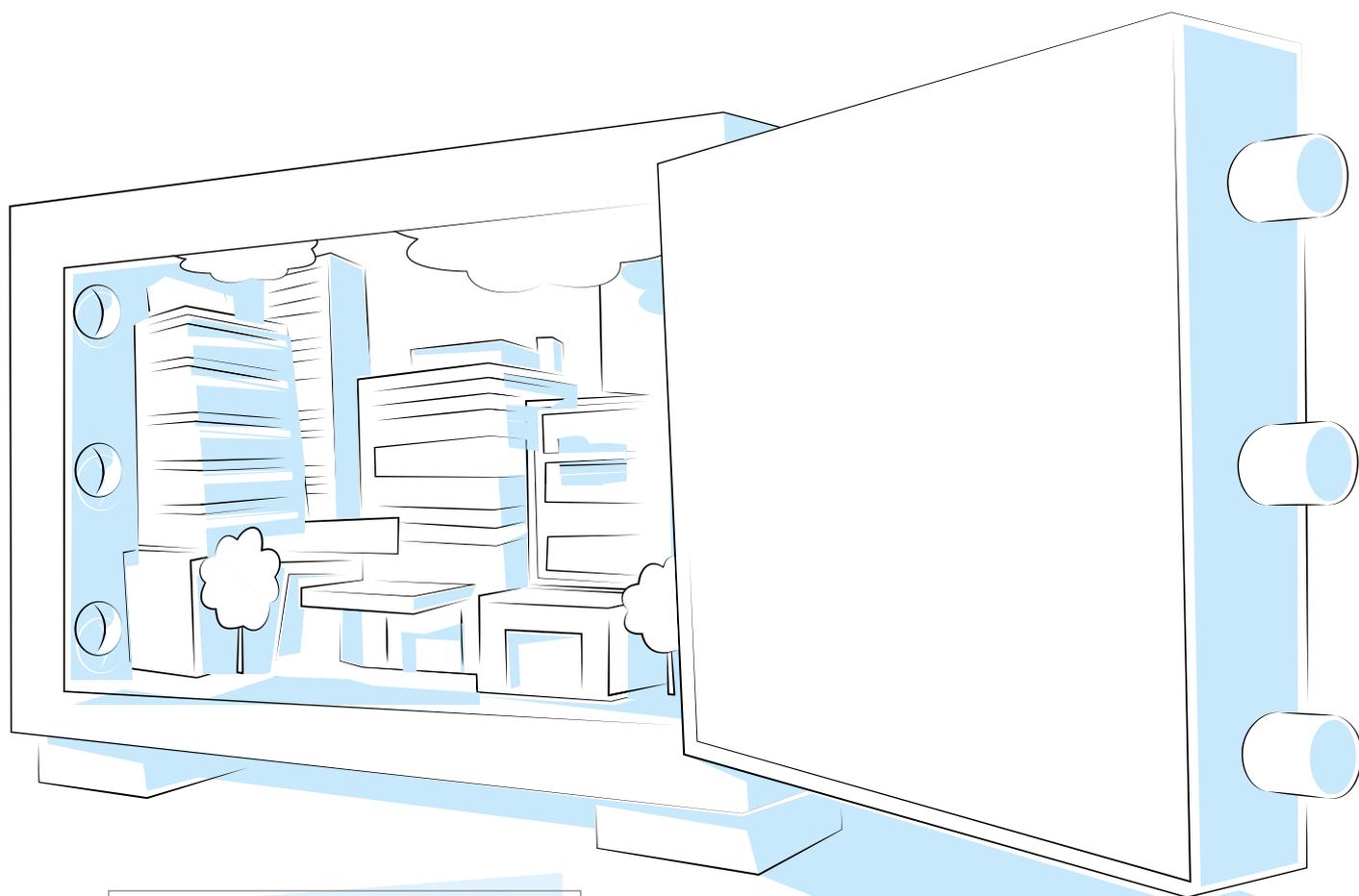


„In der Volatilitätsunterbrechung nutzen wir zwei Korridore: Der dynamische Korridor basiert auf dem letzten festgestellten Preis und fängt abrupte Preisveränderungen ab“, ergänzt Budimir. „Der statische Korridor hingegen ist beständiger und etwas weiter gefasst als der dynamische. Mit diesem fangen wir den Fall mehrerer kleiner, aufeinander folgender Preisänderungen ab, die in der Summe einen größeren Preisrutsch – einen Flash Crash – ausmachen würden.“ Wenn also der Handelsverlauf den dynamischen Korridor nach und nach verschieben und dessen Kontrollfunktion auf diese Weise aushebeln würde, griffe der statische Korridor ein. „Auch dann wird der kontinuierliche Handel unterbrochen“, so Budimir.

„Wir sehen ebenfalls den Fall vor, dass der Preis nach einer ‚Vola‘ weiterhin stark vom vorherigen Preis abweicht. Dann greift unser dritter Sicherheitsmechanismus: die erweiterte Volatilitätsunterbrechung. Bei ihr prüft ein qualifizierter Mitarbeiter der Börse, ob es Nachrichten gibt und eine entsprechende Orderbuchlage vorliegt, die eine auffällige Preisbewegung rechtfertigen. Der Börsenmitarbeiter entscheidet also nach durch die Geschäftsführung beschlossenen Regeln, in Kombination mit seiner Expertise und Erfahrung, wann der Handel wieder aufgenommen wird.“

TRANSPARENT AUS VERANTWORTUNG

Wichtig ist Budimir das dahinter stehende Prinzip. Denn auch extreme Preisausschläge können im Einzelfall gerechtfertigt sein: „Neue Fakten über ein Unternehmen oder andere Neuigkeiten können einen stark abweichenden Preis natürlich nachvollziehbar machen“, erklärt Budimir. „Wir wollen nur plötzliche, abrupte Preisausschläge verhindern, nicht einfach starke Preisausschläge als solche. Denn wir als Marktbetreiber können nicht beurteilen, welches der angemessene Preis für eine bei uns gehandelte Aktie ist. Dies wird durch die Interaktion der Käufer und Verkäufer über die Auftragserteilung an unserem Markt und die daraus



DIE WICHTIGSTEN MERKMALE DER DERIVATE-HANDELSPLATTFORM T7®:

- optimierte Verarbeitung und verbesserte Berichterstattung
- erweiterte „Calendar Spreads“ (Wertdifferenzen zwischen Optionen auf den gleichen Basiswert, die aber zu verschiedenen Zeiten auslaufen)
- deutlich schnellere Bereitstellung neuer Produkte und Funktionalitäten
- flexiblere Zeitpläne bei der Implementierung von Software-Upgrades

DIE WICHTIGSTEN MERKMALE DER HANDELSPLATTFORM XETRA® RELEASE 16:

- marktschonender und schneller Handel großer Volumina (Volume Discovery Order)
- MiFID II-konforme Lösungen
- optimale Ausführung großer ETF-Orders durch Interaktion mit dem gesamten Orderbuch (Designated Sponsor Quote Request)
- Schutz vor unerwünschten Ausführungen der Orders aus dem eigenen Haus (Self Match Prevention)

Direkter Kontakt zum Team Eurex Exchange und Team Xetra:

✉ technology.roadmap@eurexexchange.com

✉ xetra@deutsche-boerse.com

resultierende Preisfindung sichergestellt. Wir unterstützen diesen Prozess, indem wir die Spielregeln für diese Interaktion vorgeben, die für alle Marktteilnehmer gelten. Und wir machen diese Regeln transparent. Das stärkt das Vertrauen der Marktteilnehmer in den Preisbildungsprozess und damit in den Handel auf den Märkten der Deutschen Börse. Anders ausgedrückt: Wir sind für die Grammatik zuständig, nicht für die Inhalte im engeren Sinne, könnte man sagen. Unsere Kunden schätzen die Robustheit unserer Märkte – und zwar im Sinne der technischen Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit, aber eben auch im Sinne eines schnellen, fairen und transparenten Handels“, ist sich Budimir sicher. ✘

Accelerate

AMBITION – STRATEGISCHE PERSPEKTIVEN

„Accelerate“ – so heißt das Wachstumsprogramm der Deutschen Börse, das wir im Juli 2015 gestartet haben. Es ist das Ergebnis einer eingehenden Analyse unserer strategischen Ausrichtung sowie unserer Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse. Mit „Accelerate“ wollen wir unser Wachstum durch eine Vielzahl von Initiativen absichern, mittelfristig beschleunigen (englisch: accelerate) sowie gemäß unserer Nachhaltigkeitsstrategie den volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen der Gruppe stärken und sichern.

IN FÜNF SCHRITTEN ZUR NUMMER EINS

„Accelerate“ folgt einer klaren Vision: Wir wollen die Gruppe Deutsche Börse langfristig zum weltweit bevorzugten Marktinfrastrukturanbieter mit Spitzen-

positionen in allen Tätigkeitsfeldern entlang der gesamten Wertschöpfungskette ausbauen. Das Wachstumsprogramm wird uns helfen, uns stärker an den Bedürfnissen unserer Kunden zu orientieren und effizienter in unseren Abläufen zu werden.

„Accelerate“ hat fünf Elemente:

1. Bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse durch stringenteren Organisation
2. Verbesserung der Erfolgsmessung, leistungsorientierte Vergütung
3. Überarbeitung der mittelfristigen Finanzplanung
4. Wahrnehmung von Möglichkeiten externen Wachstums
5. Überprüfung des Geschäftsportfolios und der Beteiligungen



Im Folgenden stellen wir unsere Hauptansätze, diesen fünf Elementen folgend, kurz vor.

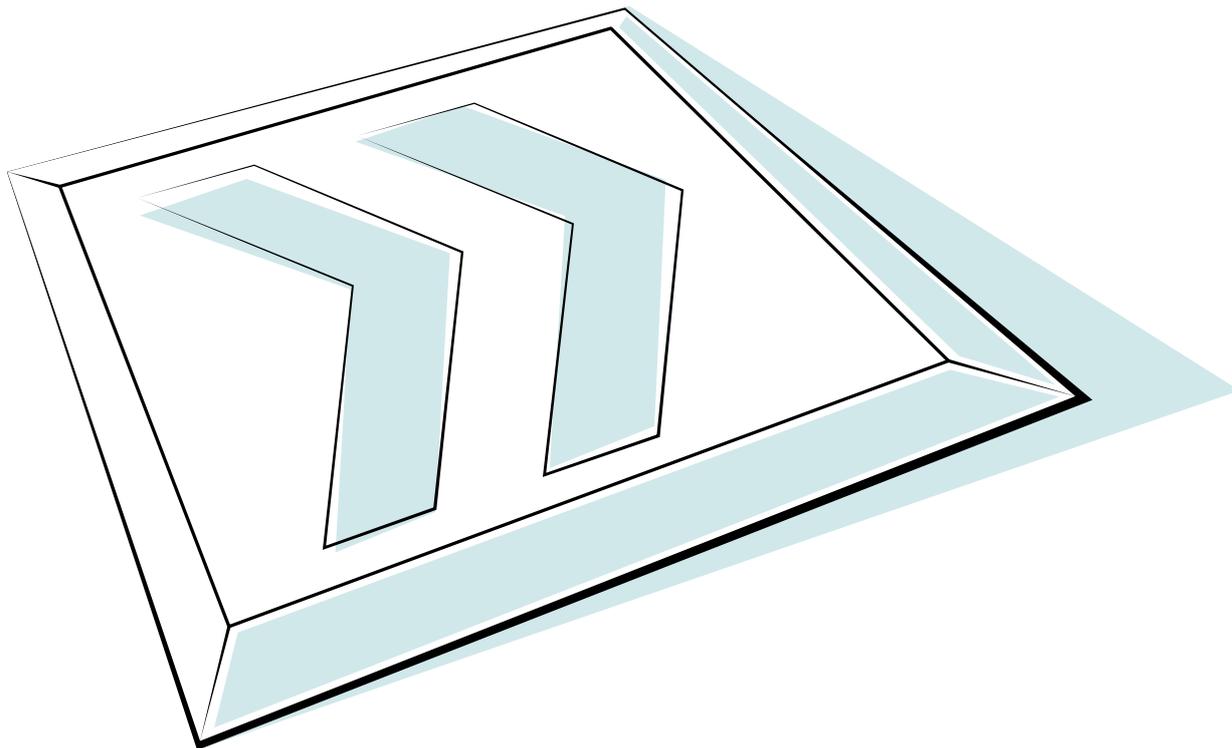
STRUKTURWANDEL IM UNTERNEHMEN RÜCKT KUNDEN INS ZENTRUM

Die Themen Vermarktung, Innovation und Betrieb bearbeiten wir künftig gebündelt in der Unternehmensgruppe. Durch diese organisatorische Veränderung können wir neue Kundenbedürfnisse besser erfüllen und ungenutzte Vertriebspotenziale erschließen. Um den Strukturwandel des Unternehmens zu beschleunigen und die gruppenweite Zusammenarbeit zu intensivieren, haben wir in einem ersten Schritt ein Group Management Committee gebildet, dem Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen angehören; seine Zusammensetzung wird variabel sein und sich nach

den strategischen Bedürfnissen der Gruppe richten. Zudem haben wir mit den neuen Managing Directors für Group Sales (Robert Jolliffe) und Group Business & Product Development (Ashwin Kumar) zwei zentrale, in London ansässige Funktionen geschaffen, mit denen wir die Ansprache unserer Top-Kunden und den Ausbau eines kundenorientierten, geschäftsbereichsübergreifenden Angebots verbessern werden. Zudem haben wir den gesamten Vorstand neu strukturiert (siehe dazu [☒](#) den Brief des Vorstandsvorsitzenden sowie [☒](#) den zusammengefassten Lagebericht im Finanzbericht 2015).

NEUE LEISTUNGSANREIZE FÜR MITARBEITER

Wir führen schrittweise neue Systeme zur Erfolgsmessung und Vergütung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Auf diese Weise schaffen wir bessere



Anreizstrukturen und einen direkteren Bezug zum Unternehmenserfolg. Ziel ist, die Leistungsorientierung auf allen Ebenen zu steigern. Damit wollen wir zugleich attraktiver für die Besten in unserer Branche werden.

SCHNELLERES WACHSTUM MIT KLAREN ZIELEN BIS 2018

Unsere Wettbewerber nutzen ihre guten Ergebnisse, um ihre Geschäftsfelder zum Teil massiv zu erweitern: So hat beispielsweise die Intercontinental Exchange ICE für 5,2 Mrd. US\$ die Interactive Data Holdings Corp. übernommen und sich damit im Datengeschäft verstärkt. Mit anderen Worten: Der Markt für Finanzinfrastrukturen ist in Bewegung. Stillstand bedeutet in dieser Situation Rückschritt.

Deshalb wollen wir schneller als bisher in neue Märkte und Anlageklassen expandieren. Bei der Überarbeitung unserer Finanzplanung bis 2018 haben wir bereits Möglichkeiten für zusätzliches organisches Wachstum identifiziert. Wir haben klare Ziele für das Gewinnwachstum formuliert, auch um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells sicherzustellen, das heißt zu gewährleisten, dass unsere technischen Systeme imstande sind, die Ausweitung unseres Angebots zu minimalen Kosten zu unterstützen.

Die Ziele der neuen Finanzplanung lauten:

- Wir streben ein Wachstum der Nettoerlöse von 5 bis 10 Prozent jährlich bis 2018 an. Kalkulationsbasis ist das aktuelle Geschäftsportfolio, die fortgesetzte Erholung der Weltwirtschaft und mittelfristig steigende Zinsen.
- Beim Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) und beim Konzern-Periodenüberschuss beträgt unser Wachstumsziel 10 bis 15 Prozent jährlich.
- Damit ergibt sich für 2018 eine erhöhte Zielbandbreite der Nettoerlöse von 2,8 bis 3,2 Mrd. € statt wie bisher 2,3 bis 2,7 Mrd. € und des EBIT von 1,55 bis 1,75 Mrd. €.

Um diese Wachstumsziele zu erreichen, gelten zugleich folgende drei Prinzipien des Kostenmanagements:

- Die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells soll keine Momentaufnahme, sondern dauerhaft gewährleistet sein. Deshalb gilt die Regel: Ein einstelliges Nettoerlöswachstum muss stabile operative Kosten zur Folge haben; bei einem zweistelligen Nettoerlöswachstum dürfen die Kosten um rund 5 Prozent steigen.
- Wir werden unsere operative Effizienz kontinuierlich verbessern. Dabei stehen die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt. Inflationäre Effekte und Gehaltssteigerungen werden wir intern kostenneutral ausgleichen.
- Wir werden Freiräume für weitere Investitionen schaffen, indem wir Hierarchien abbauen, Funktionen in Kompetenzzentren zusammenlegen sowie Einkauf und Beschaffung weiter verbessern.

ERFOLGREICHE ÜBERNAHMEN UND KOOPERATIONEN WEISEN DEN WEG IN DIE ZUKUNFT

Auch externe Wachstumsoptionen werden wir weiterhin verfolgen. Wir werden dabei nicht nur bestehende Wachstumsfelder stärken, sondern auch neue Anlageklassen und Dienstleistungen erschließen. Hier gilt es, diszipliniert vorzugehen, zukunftsorientiert zu handeln und nur nachhaltig wertschaffendes Wachstum zu verfolgen. Die bereits abgeschlossenen Akquisitionen von STOXX und 360T sind gute Beispiele dafür.

Im Juli 2015 haben wir von der Schweizer Börse SIX die zweiten 50 Prozent der Anteile am Indexanbieter STOXX erworben und damit nun die volle Kontrolle über STOXX. Das wird unsere strategische Flexibilität deutlich erhöhen, sodass wir noch stärker als bisher vom schnell wachsenden Indexgeschäft profitieren können.

Mit der Akquisition des Fintech-Unternehmens 360T erschließen wir die für uns ganz neue Anlageklasse Devisen und damit auch neue Kunden. 360T, mit Sitz in Frankfurt am Main, ist eine weltweit agierende Devisenhandelsplattform. Sie verfügt über eine breite Kundenbasis, die von Unternehmen über Buy-Side-Kunden bis hin zu Banken reicht. Seit ihrer Gründung im Jahr 2000 weist 360T zweistellige jährliche Wachstumsraten auf. Durch die Akquisition werden wir das organische Wachstum von 360T zusätzlich beschleunigen. Außerdem lassen sich durch den Zusammenschluss mittelfristig Erlössynergien im hohen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich erzielen. Hierbei werden wir unser internationales Vertriebsnetz und unsere Expertise nutzen.

In Asien wiederum sind besonders Kooperationen zukunftsweisend. Mit der Börse Korea KRX und der Terminbörse von Taiwan TAIEX arbeiten wir bereits mit großem Erfolg zusammen und bieten gemeinsam Produkte bezogen auf die dortigen Leitindizes an. Ein großer Sprung nach vorn in unserer Asien-Strategie ist uns Ende Oktober

2015 gelungen: Gemeinsam mit der Shanghai Stock Exchange (SSE) und der China Financial Futures Exchange (CFFEX) haben wir die China Europe International Exchange (CEINEX) gegründet, einen Handelsplatz für Renminbi-Offshore-Produkte. Unmittelbar darauf hat CEINEX einen Kooperationsvertrag mit der China Construction Bank (CCB) abgeschlossen. Die Umsetzung unserer Asien-Strategie kommt also voran und stärkt die Gruppe Deutsche Börse.

ÜBERPRÜFUNG DER KAPITALALLOKATION – FESTHALTEN AN GRUNDWERTEN

Wir werden fortlaufend unser Geschäftsportfolio und unsere Beteiligungen überprüfen. Festhalten werden wir dagegen an unserer sehr soliden Bilanzstruktur und an unserer attraktiven Ausschüttungspolitik.

Das angestrebte Wachstum wird nicht auf Kosten unserer hohen Sicherheits- und Compliancestandards gehen. Wir werden uns in einem zunehmend regulierten Kapitalmarkt immer an die geltenden Regeln halten. Niemand im Unternehmen geht Risiken ein, die uns angreifbar machen. Und wir werden diese Grundhaltung unseren geschäftlichen Gesprächspartnern gegenüber jederzeit deutlich machen.

Ebenso wichtig bleibt für uns als Marktinfrastrukturanbieter die Zuverlässigkeit unserer Handels- und Clearingsysteme. Die Kerngeschäftsbereiche und unsere IT werden hier weiterhin lösungsorientiert an einem Strang ziehen.

Unser neues Programm setzt anspruchsvolle Ziele, insofern passt es zur Gruppe Deutsche Börse. Dennoch bleibt es dabei: Wir wollen eine stabile Zukunft. Deshalb überprüfen wir regelmäßig die Geschwindigkeit, mit der wir uns bewegen. Es gilt, nicht überhastet zu handeln, aber auch nicht zu langsam zu agieren, damit wir im Wettbewerb nicht zurückfallen. Der Name des Programms gibt das Tempo vor: Accelerate. ✕

Ashwin Kumar, langjähriger Hedgefonds-Manager und Banker, hat im September 2015 die neu geschaffene Rolle Global Head of Business and Product Development bei der Gruppe Deutsche Börse übernommen.



„Wir bieten die gesamte Wertschöpfungskette“

**INNOVATION – INTERVIEW MIT ASHWIN KUMAR,
GLOBAL HEAD OF BUSINESS AND PRODUCT
DEVELOPMENT DER GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE**

DIE GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE DECKT DIE GESAMTE WERTSCHÖPFUNGSKETTE AB. WO SEHEN SIE CHANCEN FÜR NEUE PRODUKTE?

Bei der Produktentwicklung versuchen wir, Synergien zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen und -aktivitäten zu erzeugen und Produkte anzubieten, die diese Synergien verstärken. Darüber hinaus möchten wir einige unserer Wertschöpfungsketten kommerzialisieren, um so statt individueller, segmentierter Lösungen vermehrt Komplettlösungen, ganzheitliche Produkte, anbieten zu können. Dabei müssen wir immer unsere Kunden im Blick behalten, ihre Bedürfnisse und die Frage, welche Lösungen wir ihnen bieten können. Der Druck steigt auf Finanzintermediäre wie auf Endkunden:

wachsende regulatorische Anforderungen, rückläufige Ertragsströme und täglich eskalierende Kosten. Wir bieten Lösungen, mit denen die Effizienz im Markt als Ganzes gesteigert werden kann – davon profitieren natürlich auch unsere Kunden.

WIE GEHEN SIE BEI DER ENTWICKLUNG NEUER PRODUKTE SYSTEMATISCH VOR?

Der Kunde steht bei uns immer im Mittelpunkt, auch bei der Produktentwicklung. Alles dreht sich um die Bedürfnisse des Kunden, die es zu verstehen gilt, um Lösungen, mit denen diese Bedürfnisse befriedigt werden können, und darum, diese Lösungen zeitnah



„Alles dreht sich um die Bedürfnisse des Kunden.“

umzusetzen. Das ist unser Ansatz – und die ganze Gruppe arbeitet mit. Dabei beginnt der Prozess immer wieder von vorne: mit dem Kunden sprechen, Bedarf verstehen und ermitteln, Produkte entwickeln, dem Kunden vorstellen, gegebenenfalls ändern, passende Lösung präsentieren. Das Ganze natürlich möglichst zeitnah.

WIE VIEL SPIELRAUM BLEIBT ANGESICHTS EXTERNER EINFLUSSFAKTOREN WIE T2S UND MIFID II FÜR EIGENES PRODUKTDESIGN?

Tatsächlich ist der Spielraum für eigenes Markt- oder Produktdesign größer geworden, da Teile unserer Dienstleistungen durch die von Ihnen genannten Entwicklungen und Regularien standardisiert werden. Je standardisierter das Umfeld, desto wichtiger ist es, sich mit Mehrwertleistungen klar von seinen Mitbewerbern abzugrenzen. Dafür müssen wir noch stärker auf die Wünsche unserer Kunden eingehen und mehr Wert schöpfen.

WORAN ARBEITEN SIE GERADE? UND WELCHE VORTEILE SEHEN SIE FÜR UNSERE KUNDEN?

Wir arbeiten derzeit an diversen Projekten in der Produktentwicklung auf Gruppenebene. Eines davon beschäftigt sich mit dem „Blockchain“-Konzept. Wir prüfen, wie wir Blockchain nicht nur intern, sondern auch extern zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Erleichterung für unsere Kunden einsetzen können. Ein anderer Bereich, mit dem wir uns intensiv beschäftigen, ist das Outsourcing. Wir prüfen, wie wir Kostendruck von unseren Kunden nehmen können, wenn sie ihr Backoffice oder Teile davon verstärkt zu uns auslagern. Darüber hinaus schauen wir uns verschiedene Wertschöpfungsketten in unserem Ökosystem an, von ETFs über Renten bis zur Wertpapierleihe, und fragen uns: Wie können wir unseren Kunden hier helfen? Welche Produkte können wir ihnen bieten, die dem entsprechen, was sie brauchen? Wie gestalten wir diese Produkte so, dass unsere Kunden ihre Effizienz steigern und ihre Kosten senken? ✕

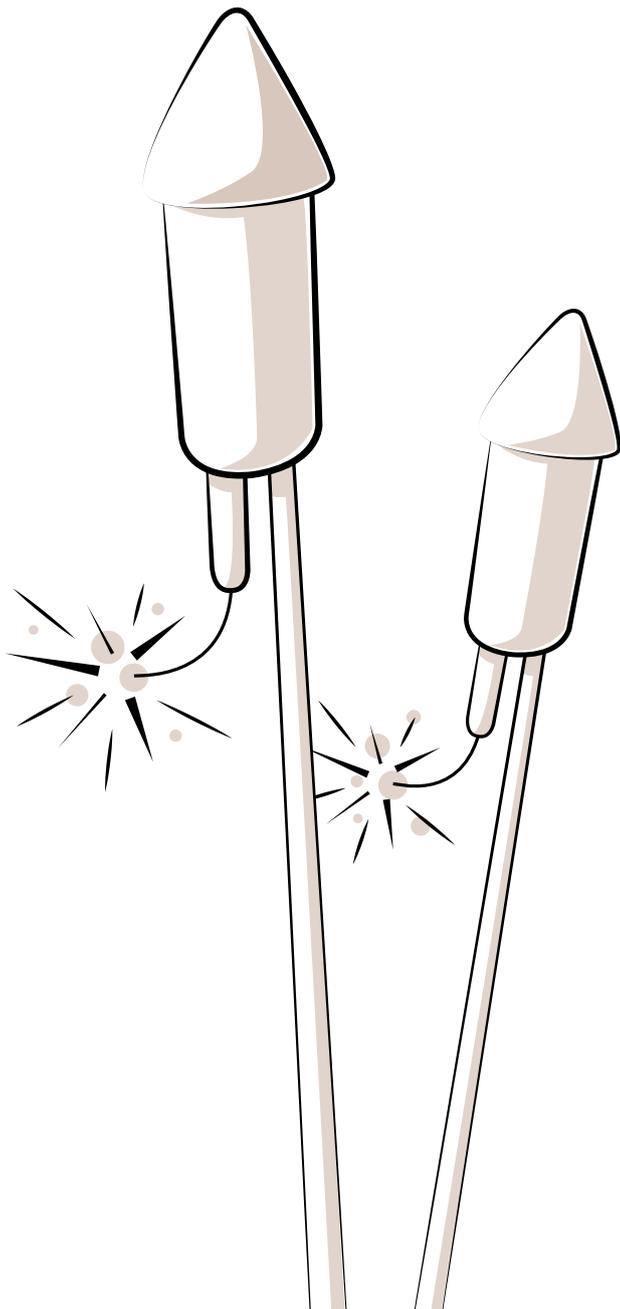
Financing the Future

INNOVATION – DAS DEUTSCHE BÖRSE VENTURE NETWORK

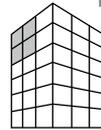
Noch bevor der Schritt an die Börse überhaupt denkbar ist, brauchen junge, innovative Unternehmen in der Regel Beteiligungskapital, um nach der Gründungsphase ihr Wachstum voranzutreiben. Im Vergleich zu anderen Märkten herrscht in Deutschland eine Kluft zwischen Angebot und Nachfrage für diese Art der Finanzierung.

Das im Juni 2015 gestartete Deutsche Börse Venture Network will diese Lücke schließen, indem es zum einen Kapitalmaßnahmen in der sog. Later Stage und zum anderen Börsengänge erleichtert. Über eine geschlossene Onlineplattform bietet es Zugang zu einem nationalen und internationalen Investorennetzwerk; darüber hinaus können sich junge Unternehmer in gezielten Trainingsprogrammen auf die Anforderungen des Kapitalmarktes vorbereiten.

Zum Ende des Jahres 2015 verzeichnete das Deutsche Börse Venture Network bereits mehr als 150 Mitglieder: Unter den registrierten 52 Unternehmen befinden sich aus der Werbung bekannte Onlineshops wie Fashionette oder der Finanzdienstleister Kreditech – aber auch Firmen aus dem Biotechnologie-Sektor wie Proteros oder Protagen. Die Liste der 111 teilnehmenden Investoren umfasst spezialisierte Venture Capital- und Private Equity-Anbieter sowie große Fondsgesellschaften und Familienunternehmen. ✕



VORBÖRSLICHES WACHSTUM



Menschen, die innovative Ideen geschäftlich weiterentwickeln, benötigen einen langen Atem – und das nötige Kapital. Für junge Unternehmen ist oft die Phase entscheidend, in der das Geschäft bereits einiges an liquiden Mitteln benötigt, um sich am Markt bekannt zu machen und um das Wachstum voranzutreiben. Für diese Unternehmen hat die Deutsche Börse das Venture Network ins Leben gerufen. Über eine exklusive Onlineplattform können Investoren und Unternehmer in Erstkontakt treten. Später haben sie die Gelegenheit, sich bei eigens durchgeführten Veranstaltungen persönlich kennenzulernen und um Kapital für ihr Geschäft zu werben. Zusätzlich erhalten die Unternehmer in entsprechenden Trainings das notwendige Kapitalmarkt-Know-how.

Pre-IPO und Listing ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [S. 6](#)



Carlo Kölzer, CEO von 360T, gründete im Juli 2000 die Devisenhandelsplattform in Frankfurt am Main. Bei der Gruppe Deutsche Börse, die 360T im Juli 2015 übernommen hat, ist er seit Oktober des gleichen Jahres zusätzlich Global Head of FX und Mitglied des Deutsche Börse Group Management Committee.

INNOVATION – CARLO KÖLZER KANN FINTECH

Die beste Erfindung seit 20 Jahren



Auch zur besten Idee gehört Glück. Glücklicherweise läuft Carlo Kölzer durch seine neuen Büroräume in der Frankfurter Innenstadt. An einem Schreibtisch lehnt ein zusammengeklappter Laufstall, gerade war „Family Day“ bei 360T. Die Umgangssprache ist Englisch. Die Hierarchien sind flach. Zeiterfassung gibt es keine, gearbeitet wird ausschließlich „auf Ziel“, wie Kölzer das nennt.

Die Anfänge waren bescheiden, und der Blick aus den Fenstern ging damals auch nicht auf die Höhenzüge des Taunus und das feine Westend, sondern auf eine Kreuzung in Sachsenhausen, dem Viertel südlich des Mains, eher bekannt für seine Kneipen als für Fintech-Labors. „Der Serverraum war auch der Raucherraum“,

erzählt Kölzer – es musste gespart werden. Kundentermine wurden nach dem Flugplan gemacht: Der billigste Flug nach London war das Kriterium.

Zuvor war er Banker und aus eigener Erfahrung wusste er: Die Banken haben seit 20 Jahren keine neue Technologie entwickelt. Seine Idee: eine zentrale Plattform für den Devisenhandel (Foreign Exchange, FX). Der nämlich hinkte dem Aktienhandel deutlich hinterher und in den üblichen Telefonabfragen der Kunden bei den Banken gab es viele Missverständnisse („Fifty?“ – „Fifteen!“). Warum dauerte es doch recht lange, bis 360T die ersten großen Kunden gewinnen konnte? „Banken und Kunden haben, solange keiner auf



„The sky is my limit.“

unserer Plattform war, aufeinander gewartet“, berichtet Kölzer. „Und: Die Banken hatten eher kein Interesse an unserer Lösung, denn ihre Margen waren gefährdet. Dann kamen Dresdner Bank und Lufthansa zu uns – das war der Durchbruch.“ Angebot traf auf Bereitschaft.

„THREE GUYS AND A LAPTOP“

Der Anfang war nicht gerade leicht. „Wir waren three guys and a laptop – buchstäblich“, erzählt Kölzer. „Und wir hatten zwar Bank-, aber keine FX-Erfahrung.“ Klingt nicht gerade nach einem Erfolgsrezept. Hinzu kam noch eine andere Schwierigkeit, wonach ihn der Investor fragte: „Wer programmiert denn bei euch?“ Die Frage war berechtigt.

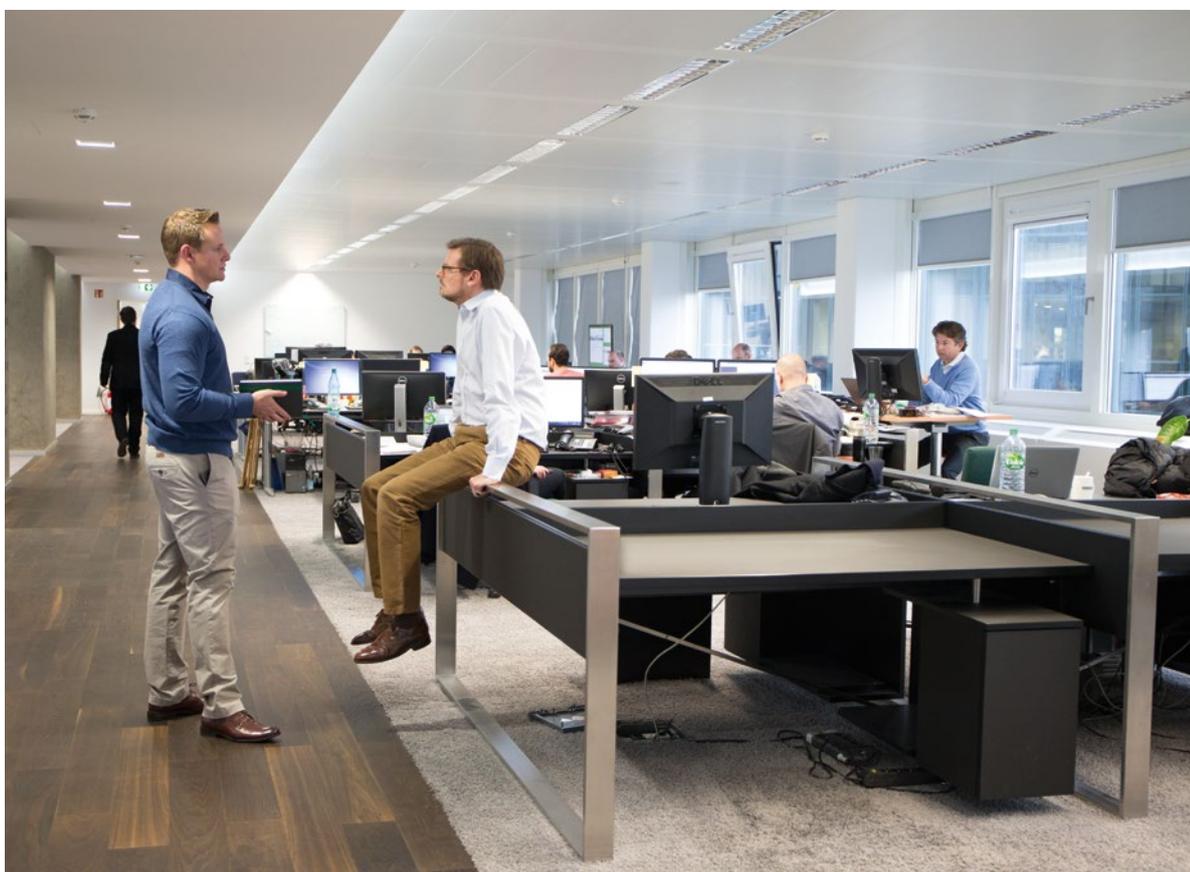
Der Programmierer kam dann aus Übersee: mit Tätowierung, Piercing und Flipflops. Ein kurzer Schreckmoment, als er die Tür öffnete, wie sich Kölzer erinnert. Für den Job in Frankfurt hatte der Australier sein Auto verkauft, Freundin und Wohnung aufgegeben, One-way nach Deutschland, dann ging es bei 360T los. „Mathew ist heute noch im Unternehmen, er leitet unser Asien-geschäft.“ Auch die ersten drei Mitarbeiter sind noch dabei, und viele sind seit zehn Jahren im Unternehmen.

Ist mittlerweile eher zu viel Geld im Fintech-Markt? Kölzer ist zurückhaltend: „Geld schadet nicht“. Aber, wie er hinzufügt, auch viel Geld kann keine gute Idee erzwingen: „Neun Mütter kriegen das Kind auch nicht in einem Monat.“ Er war jedenfalls gezwungen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren – eine hohe Motivation, es mit den gegebenen Mitteln zu schaffen. Die Schwierigkeiten und die Stolperfallen des Devisenhandels kannte Kölzer damals nicht. „Wir sind einfach losgelaufen und wussten anfangs z.B. nicht, dass wir reguliert werden müssen – heute weiß ich, dass viele Ideen an solchen Hürden zerschellen. Zum Glück hatte ich damals keine genaue Vorstellung von der tatsächlichen Komplexität.“

Die Antriebsfeder für Carlo Kölzer war die Formel „The sky is my limit“ – auch auf die Gefahr hin, dass das Unternehmen gar nicht erst abhebt. Dieses Risiko ist er bewusst eingegangen und dies ist das Gefühl, der Antrieb und die Risikobereitschaft, derer es als Unternehmer bedarf und die sich in diesem Fall ausgezahlt haben. ✕

360T UND DER DEISENHANDEL

Der Devisenhandel ist mit einem Umsatzvolumen von über 5 Bio. US\$ täglich das bedeutendste Segment des internationalen Finanzmarktes überhaupt. Mit 360T hat die Gruppe Deutsche Börse seit Mitte 2015 ein Kompetenzzentrum für den globalen Fremdwährungshandel. Die Handelsplattform von 360T ermöglicht den transparenten und sicheren Handel von Fremdwährungen, Geldmarktprodukten sowie Währungs- und Zinsderivaten auf technisch höchstem Niveau. 360T® ist mit einem täglichen Handelsvolumen von 100 Mrd. US\$ die größte Devisenhandelsplattform weltweit.





Dr. Alexandra Hachmeister leitet die Abteilung Regulatorische Strategie im Bereich Public Affairs der Gruppe Deutsche Börse. Sie ist Mitglied im Group Management Committee.

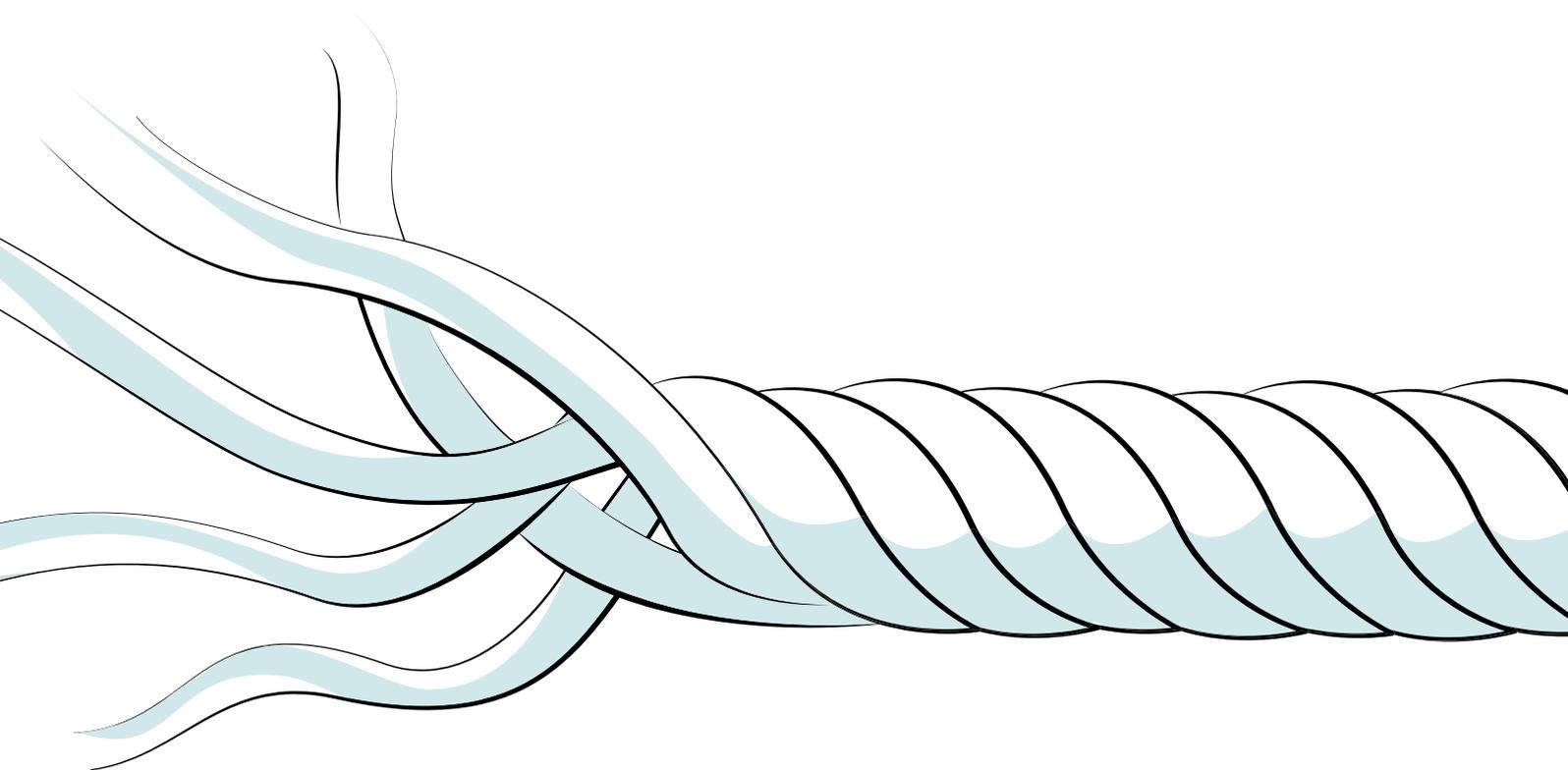
Interessen verbinden

AMBITION – REGULATORISCHE STRATEGIE

Fehlende Transparenz, unbesicherte Positionen, ineffizientes Risikomanagement, Lücken in der Regulierung der Finanzmärkte – diese und weitere Faktoren haben vor einigen Jahren zu einer Destabilisierung des Finanzsystems beigetragen, die letztlich in eine globale und bereits seit 2008 anhaltende Krise mündete. Um diese zu bewältigen, galt es zunächst, die internationalen Kapitalmärkte durch Regulierung und Aufsicht neu zu ordnen und dadurch nachhaltig Stabilität zu schaffen. Zentraler Bestandteil dieser Neuordnung waren und sind neutrale Finanzmarktinfrastrukturen, wie sie u. a. von der Gruppe Deutsche Börse vorgehalten werden. Sie sind ein Bindeglied zwischen den verschiedenen Kapitalmarktteilnehmern und den Regulierern. Die Anbieter solcher Strukturen tragen eine hohe funktionale, strategische und gesamtwirtschaftliche Verantwortung.

AKTUELLE ENTWICKLUNGEN

Von der Selbstverpflichtung der G20-Staaten gingen u. a. die Impulse zur Regulierung des außerbörslichen Derivatehandels aus, die durch die Europäische Marktinfrastrukturverordnung EMIR von 2012 Gestalt angenommen haben. Auch die aktuelle Regulierung des Handels mit Finanzmarktinstrumenten (MiFID/MiFIR) sowie der Zentralverwahrer (CSD-R) und schließlich der Erstellung und Verbreitung von Benchmarks hat zum Ziel, die Fehler, die zur Finanzkrise geführt haben, regulatorisch zu beheben.



REGULIERUNG UND WACHSTUM MÜSSEN SICH VERBÜNDEN

Eine intelligente Regulierung der europäischen Kapitalmärkte kann sich als Motor erweisen, der die Finanzbranche antreibt. Vor dem Hintergrund des Wettbewerbs v. a. mit den Finanzstandorten Asiens und der USA ist das von besonderer Bedeutung. Der internationale Wettbewerb zeigt aber auch, dass es in Europa an der Zeit ist, auch Wachstum wieder stärker in den Blick zu nehmen und Investitionen und Innovationen zu fördern. Dies ist das Kernanliegen der Europäischen Kapitalmarktunion. EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker hat sie 2015 initiiert, um grenzüberschreitende Kapitalflüsse zu stärken und den Unternehmen besseren Zugang zu Finanzmitteln zu verschaffen. Die Deutsche Börse unterstützt dieses wichtige Projekt und trägt dazu nach Kräften bei. So hat sie z. B. das Deutsche Börse Venture Network etabliert (siehe dazu den [Beitrag „Financing the Future“](#) auf S. 21).

REGULIERUNG EFFIZIENT UMSETZEN

Transparenz, Fairness, Neutralität, Stabilität und Effizienz sind die Grundwerte der Gruppe Deutsche Börse. Deshalb konnte sie sich in den vergangenen Jahren als verlässlicher Partner von Politik und Regulatoren beweisen und ihre Kunden in der marktschonenden Umsetzung der verschiedensten regulatorischen Anforderungen

entlang der gesamten Wertschöpfungskette unterstützen. Das ist essenziell für ihre Arbeit als stark regulierter Finanzmarktinfrastrukturanbieter. Regulierung ist heute einer der wichtigsten Treiber ihrer Unternehmensstrategie.

Der Mehrwert dieser Strategie liegt in der gezielten und frühzeitigen Analyse volkswirtschaftlicher und kapitalmarktpolitischer Fragestellungen und Trends im Rahmen von regulatorischen Prozessen. Auf dieser Basis kann ein strategischer Dialog mit der Politik und den Regulatoren über die Wirkung von Regulierung geführt werden. Diesen wiederum setzt die Gruppe Deutsche Börse in Produkte und Services um, die allen Marktteilnehmern zugutekommen. Beispiele für solche Lösungen sind die neue Plattform zur regulatorischen Berichterstattung (mehr hierzu im [Beitrag „Unsere Kunden reden mit“](#) auf S. 28) oder die Nachhandelsangebote im Zusammenhang mit TARGET2-Securities ([Beitrag „Eine neue Architektur des Vertrauens“](#) ab S. 35). ✕

INNOVATION – DER NEUE REGULATORY REPORTING HUB

„Unsere Kunden reden mit“



Marco Popp ist Teil eines größeren Teams, das sich gruppenweit um neue Produkte im Bereich Regulatory Reporting kümmert.

Die Finanzmarktrichtlinie in ihrer neuen Form MiFID II ist das große Thema der Finanzmärkte. Die Regulierung erreicht mit dieser Richtlinie einen neuen Höhepunkt. Sie zielt auf Transparenz und „market abuse detection“. Die Meldepflichten, auch für Informationen, die bislang keine Rolle spielten, sind komplex und anspruchsvoll. Viele Fragen werden sich erst nach und nach beantworten lassen.

„Die Gruppe Deutsche Börse und ihre Kunden müssen in die Details gehen“, sagt Marco Popp von Market Data + Services, Mitglied einer unternehmensweit tätigen Projektgruppe zum Thema regulatorische Berichterstattung (Regulatory Reporting) und MiFID II. „Sie können als Marktteilnehmer beispielsweise nicht einfach alle bei Ihnen anfallenden Daten melden, das wird nicht als qualifiziertes Reporting anerkannt. Ein solches Verhalten führt zu so genannten ‚Findings‘, also Fehlern in der Berichterstattung, die zu empfindlichen Geldbußen führen können. Und das ist nur das Thema Reporting. Für unsere Kunden stellen sich weitere Fragen, z. B. nach dem Sammeln der Daten im Haus, damit sie aufbereitet und mit den Anforderungen abgeglichen an die zuständige Behörde gemeldet werden können. In dieser Prozesskette können wir unsere Kunden an allen Punkten unterstützen.“ Da alle Seiten – also die Regulierer, die Handelsteilnehmer und auch die Deutsche Börse als Marktinfrastrukturanbieter – noch konkrete Erfahrungen mit den neuen

MIFID II – HINTERGRÜNDE UND DETAILS

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) bezeichnet die EU-Richtlinie, die den Rechtsrahmen für das Erbringen von Wertpapierdienstleistungen im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten (wie Vermittlung, Beratung, Handel, Portfolioverwaltung, Übernahme von Emissionen usw.) bildet. Sie gilt für Banken und Wertpapierfirmen sowie für Betreiber von geregelten Märkten. Übergeordnetes Ziel ist die Förderung der Integration, Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz der EU-Finanzmärkte. MiFID II im engeren Sinne bezeichnet die Überarbeitung der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente. Die Finanzmärkte sollen effizienter, widerstandsfähiger und transparenter werden. MiFID II sieht neben einer Stärkung des Anlegerschutzes neue Verfahrensregeln für den algorithmischen Handel vor.

Regeln sammeln müssen, kann es aus Sicht des Projektteams nur um ein dynamisches und kooperatives Modell gehen: „Eine fertige optimale Lösung kann es nicht geben. Oder sie käme zu spät – auch nicht gerade optimal“, so Popp.

GESTEUERTE TRANSPARENZ

„Dynamik und Kooperation waren unsere Ausgangspunkte“, so Popp weiter. „Wir haben die Produktentwicklung von Grund auf neu und interaktiv strukturiert. Informieren, diskutieren, anbieten – so könnte man unser Modell kurz beschreiben.“ Das ist in der Tat sehr kurz, denn dahinter steht ein komplexer Ablauf, in dem eins ins andere greifen muss. Eine Methode, die gerade „in“ ist, kam dem Team dabei gelegen: die Scrum-Methode. Das ist eine offene Methode, mit deren Hilfe Prozesse so lange wie möglich mit den Aufgaben mitwachsen können – denn nicht alles kann von Anfang an definiert werden. Auf ihrer Grundlage konnte Transparenz intern und in Richtung der Kunden und anderer Beteiligter (Stakeholder) hergestellt und angemessen gesteuert werden.

Ein wesentliches Ziel wurde von Anfang an definiert: Es sollte eine dynamische, offene Plattform für ein

umfassendes Regulatory Reporting entstehen. „Wir sind also sehr früh auf die Kunden zugegangen – und nicht nur wir vom Kernteam, sondern auch die Sales-Teams der Gruppe. Wir haben die Kollegen überzeugen können, mit einem allerersten ‚Türöffner‘, also einer knappen Information, an ihre Kunden heranzutreten.“ Das Thema MiFID II ist natürlich auch wie dafür gemacht, über die Geschäftsbereiche hinweg („cross-divisonal“ nennt Popp das) Kunden anzusprechen. Das Interesse der Kunden war von Anfang an da. „Mag sein, dass wir mit dem Thema Regulatory Reporting in einem günstigen Umfeld unterwegs sind“, meint Projektleiter Popp. „Dennoch sind wir ein bisschen stolz auf die unternehmensweite Teamleistung, die sich daraus ergeben hat.“

WORKSHOPS MIT ALLEN STAKEHOLDERN

In einem zweiten Schritt rückten dann das Informieren und der Gedankenaustausch ins Zentrum. Nicht nur in Deutschland, im gesamten europäischen Markt hat das Team Workshops organisiert, an denen sich die Regulatoren als wichtige Stakeholder beteiligten. „Es ist uns gelungen, ein gutes Format für einen offenen Gedankenaustausch zu etablieren. Die Gruppe Deutsche Börse ist hier als ehrlicher Makler aufgetreten.“ Erst danach begannen die Kundengespräche im engeren Sinne.

MEHR INFORMATIONEN

Siehe den Abschnitt [\[\]](#) „Regulatorisches Umfeld“ im zusammengefassten Lagebericht im Finanzbericht 2015.

Das zentrale Portal ist erreichbar unter:

deutsche-boerse.com/reportingloesungen

Direkter Draht zum Expertenteam:

regulatory-reporting@deutsche-boerse.com

„Die Workshops gemeinsam mit Kunden und Regulierern sind beispielhaft dafür, verantwortlich mit unserem Wissen und unseren Kunden umzugehen.“ Mit diesem Modell ist das Team sogar mit Firmen in Großbritannien ins Gespräch gekommen, einem für nicht dort ansässige Anbieter regulatorischer Lösungen extrem schwierigen Markt.

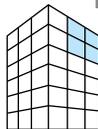
Derzeit läuft die Pilotphase. Die Plattform existiert, sie wird nach und nach mit Funktionen angereichert. Die ersten Kunden arbeiten schon mit der echten Datenbank: „Es ist kein Prototyp, der dann im Müll landet, sondern die Datenbank, auf die später alle Funktionen aufgeschaltet werden. Nichts ist so wertvoll wie das Live-Feedback, das wir auf diese Weise seit Mitte 2015 erhalten.“ Mit Interessenten wurden die geplanten Funktionen im Detail diskutiert, sodass zugeschnittene Angebote angefordert werden konnten. Seit Februar 2016 sind die ersten Pilotkunden online.

War es das oder kommt noch was? „Wenn Sie so fragen“, antwortet Marco Popp, „dann sage ich, wir sind einerseits sehr weit, andererseits erst am Anfang. Denn MiFID II ist vielleicht der vorläufige Höhepunkt der Regulierungen, aber sicher nicht das Ende.“ Für das internationale Geschäft der Kunden und für die Regulierungen der Zukunft ist die neue Plattform, so Popp weiter, also definitiv das geeignete Instrument. „Wir können nach und nach weitere Regulierungen auf die Plattform heben, gemeinsam mit unseren Pilotkunden live testen und an deren jeweilige Anforderungen anpassen. Dabei bleiben wir unserem Grundprinzip treu, alle Akteure in den Prozess einzubinden.“ So wird die Gruppe Deutsche Börse ihrer Verantwortung als führender Marktinfrastrukturanbieter gerecht. ✕

**VERMÖGENSDIENSTLEISTUNGEN**

Bei der Verwahrung von Vermögenswerten werden diverse Serviceleistungen notwendig. Zu diesen sog. Asset Services zählen z.B. die Umsetzung von Kapitalmaßnahmen, Dividendenzahlungen und Steuerdienstleistungen. Auch Leistungen für Investmentfonds haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. All diese Services erhalten Marktteilnehmer bei Clearstream, dem Anbieter von Nachhandelsdiensten der Gruppe Deutsche Börse.

Verwahrung ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [\[\] S. 7](#)

**REGULATORISCHE BERICHTERSTATTUNG**

Die internationalen Kapitalmärkte werden durch immer komplexere regulatorische Anforderungen wie Melde- und Transparenzpflichten geprägt. Gemeinsam mit Kunden entwickelt die Gruppe Deutsche Börse daher einen innovativen Regulatory Reporting Hub. Diese Lösung integriert die umfassenden Services der Gruppe Deutsche Börse zur Erfüllung der diversen Berichtspflichten unterschiedlicher Regulierer und Rechtsgebiete. Der Hub wird Marktteilnehmer in der passgenauen Berichterstattung an die verschiedenen nationalen Behörden unter Berücksichtigung der jeweiligen und z.T. stark voneinander abweichenden Anforderungen sowie weiteren Regularien wie etwa dem Datenschutz unterstützen. Für die Teilnehmer bedeutet dieser Service höhere Effizienz und geringere Risiken, da sie alle Lösungen aus einer Hand erhalten.

Marktdaten ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [\[\] S. 8](#)

STATUS – NACHHALTIGES INVESTMENT

Verantwortung ist mehr als ein Geschäft

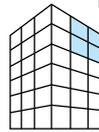
NACHHALTIGKEITSINDIZES

Die Gruppe Deutsche Börse ist der Neutralität, Objektivität und Transparenz verpflichtet. Daher haben wir mehrere Indizes entwickelt, die den Fokus der Kapitalmarktteilnehmer auf Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftspraktiken lenken. 2015 baute die Gruppe Deutsche Börse ihr Angebot an nachhaltigen Indexkonzepten auf insgesamt 35 aus. Die Auswahl der Indexwerte erfolgt dabei anhand transparenter Kriterien. Das Nachhaltigkeitsrating der einzelnen Gesellschaften ist für Anleger anhand von ESG-Daten nachvollziehbar, die das auf Nachhaltigkeitsanalysen und -ratings spezialisierte Unternehmen Sustainalytics zu Aspekten der Umweltpolitik (Environment), Sozialpolitik (Social) und Führung (Governance) der Unternehmen bereitstellt.

INVESTORENPORTAL FÜR NACHHALTIGE ANLAGEN

Als zentrale Anlaufstelle für unterschiedliche Kapitalmarktakteure will die Gruppe Deutsche Börse die Markttransparenz fördern. Unser besonderes Ziel ist es, die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger ESG-Daten und damit das Verständnis für deren Relevanz zu fördern. Das Online-Informationsportal der Deutschen Börse für nachhaltige Wertpapieranlagen www.boerse-frankfurt.de/nachhaltig bietet Marktteilnehmern nicht nur Finanzdaten, sondern auch wichtige Kennzahlen zur Nachhaltigkeit sowie Daten des Carbon Disclosure

Project, einer internationalen, gemeinnützigen Initiative mit Schwerpunkt auf dem Klimawandel. Des Weiteren bietet die Gruppe Deutsche Börse Anlegern und der breiteren Öffentlichkeit einen umfassenden Überblick über die Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX[®]-, MDAX[®]-, SDAX[®]- und TecDAX[®]-Unternehmen. ✕



MARKTDATEN

Alle Kapitalmarktteilnehmer, von den institutionellen und privaten Anlegern über Vermögensverwalter und Wertpapierhandelshäuser bis zu Fondsgesellschaften, treffen Entscheidungen anhand von Marktdaten – und schaffen dadurch wiederum neue Informationen. Zu den wichtigsten Datenprodukten der Deutschen Börse zählen die Echtzeit- und historischen Kursdaten der gruppeneigenen Handelssysteme Xetra[®] und Eurex[®] sowie diverser Kooperationspartner wie der Irish Stock Exchange. Die Daten werden über direkte Datenfeeds bzw. indirekt über Datenvendoren verteilt. Darüber hinaus umfasst die Produktpalette Echtzeitdaten der DAX[®]- und STOXX[®]-Indexfamilien sowie die Finanznachrichtendienste der Tochtergesellschaft MNI.

Marktdaten ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [S. 8](#)



Rob Jolliffe, studierter Historiker und erfahrener Investmentbanker, übernahm im August 2015 als Head of Sales die Verantwortung für sämtliche Vertriebsaktivitäten der Gruppe Deutsche Börse.

„Eine neue Vertriebskultur“

**AMBITION – IM GESPRÄCH MIT ROB JOLLIFFE,
GLOBAL HEAD OF SALES DER GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE**

WAS WAR IHR ERSTER EINDRUCK VON DER GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE? UND WAS WAREN IHRE ERSTEN AMTSHANDLUNGEN?

Als ich mein Amt antrat, arbeiteten die einzelnen Vertriebssteams quasi isoliert – und sie tun das größtenteils immer noch. Wir versuchen jetzt, diese Isolation zu durchbrechen. Unsere Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind Experten auf ihrem Gebiet, aber wir möchten sie trotzdem zum Blick über den Tellerrand hinaus bewegen, damit sie wissen, welche Möglich-

keiten sich in anderen Bereichen des Konzerns bieten. Eines der ersten Dinge, die mir auffielen, war die unzureichende Bearbeitung unserer Kundenbasis auf der Führungsebene. Ich habe deshalb die Funktion des Group Relationship Managers ins Leben gerufen und fünf Leute dafür eingestellt. Ihre Aufgabe ist es, unsere bestehende und künftige Kundenbasis auf Führungsebene zu durchdringen. Ich spreche hier vom C-Level. So können wir nicht nur „bottom-up“ arbeiten, wie das in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren faktisch der Fall war, sondern auch „top-down“.

KENNT DER MARKT DAS PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSPORTFOLIO DER GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE?

Die eigentliche Frage lautet: Kennt der Markt die Gruppe Deutsche Börse? Denn die Gruppe Deutsche Börse ist ein Konzern mit verschiedenen, sehr bekannten Einzelprodukten und -unternehmen: Eurex zum Beispiel, oder Clearstream. Das sind zwei Marken, die man kennt, aber von denen man insbesondere außerhalb Deutschlands nicht unbedingt weiß, dass sie zur Gruppe Deutsche Börse gehören. Die Gruppe Deutsche Börse selbst muss also als Marke stärker etabliert werden. Im Moment sagen unsere Kunden vielleicht: „Oh ja, Eurex – die Eurex kenne ich.“ Aber sie haben keine Ahnung, dass Eurex zur Deutschen Börse gehört. Gleiches gilt für Clearstream. Man kennt Clearstream, aber weiß nicht um die „Verwandtschaft“ mit Deutscher Börse, Eurex oder 360T.

SEHEN SIE EINE NACHFRAGE NACH PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN, DIE DIE GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE BISHER NICHT BEDIENT?

Ich bin der Meinung, dass das Wissen aus dem Vertrieb viel stärker in die Produktentwicklung der Deutschen Börse einfließen sollte. Deshalb freue ich mich sehr auf die Zusammenarbeit mit Ashwin Kumar. Er versteht die Produkte und die Produkte müssen von Anfang an und bis zur Auslieferung mit dem Vertrieb verflochten sein.

GAB ES IN IHREM LEBEN EINE ERFAHRUNG, DIE SIE BESONDERS NACHHALTIG GEPRÄGT HAT?

Am meisten beeinflusst hat mich der Geschichtslehrer, den ich mit 13 oder 14 Jahren hatte. Geschichte habe ich sehr gern gemacht und er hat mich gelehrt, dass man Dinge immer aus einer Perspektive heraus und nie objektiv betrachtet. Im Grunde genommen hat er mich dazu gebracht, den Status quo immer und immer wieder zu hinterfragen, dagegen anzugehen, ihn nie als alternativlos zu akzeptieren. Auch bei der Arbeit gilt: immer hinterfragen und kritisch prüfen, Best Practices, neue Einflüsse und Ideen, neue Organisationsmöglichkeiten. So arbeite ich. Denn wenn man nicht ständig hinterfragt, gerät man in einen gewissen Trott, aus dem heraus man seinen Horizont nicht erweitern und sein Denken nicht verändern kann. Für ein Unternehmen und die Menschen in einem Unternehmen ist dieser Trott gefährlich.

WIE SIEHT FÜR SIE DIE ZUKUNFT DES VERTRIEBS DER GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE AUS?

Ok, da komme ich zurück zu den Group Relationship Managern. Sie geben die Richtung vor, wie wir unsere Kunden betreuen. Sie sind für die 40 bis 50 wichtigsten Kunden der Gruppe Deutsche Börse zuständig und beraten diese auf eine neue und ungewohnte Weise. Damit zeigen sie, wie eine Betreuung aussehen soll. Sie gehen voran auf der Führungsebene, aber wir gehen noch weiter, bis zu den einzelnen Mitarbeitern, die für die konkreten Produkte verantwortlich sind. Und ich bin der Meinung, dass wir, wenn wir mit gutem Beispiel vorangehen, eine neue Vertriebskultur bei der Gruppe Deutsche Börse etablieren können. ✕





Eine neue Architektur des Vertrauens

STATUS – WIE TARGET2-SECURITIES DAS EUROPÄISCHE VERWAHRGESCHÄFT REVOLUTIONIERT

TARGET2-SECURITIES (T2S)

ist ein EU-weites Großprojekt der EZB, das die grenzüberschreitende Wertpapierabwicklung vereinheitlicht. Auf diese Plattform werden in fünf Wellen Zug um Zug die CSDs und Zentralbanken migriert. Clearstream, die über ihre Nachhandelsinfrastruktur für den deutschen Markt 40 Prozent des künftigen Abwicklungsvolumens von T2S stellen wird, wird sich in der vierten Welle im Februar 2017 anschließen. Als erster europäischer Anbieter wird Clearstream das globale Liquiditätsmanagement und die Vorteile des einheitlichen Marktes durch T2S vereinen.

Die grundlegende Reform des europäischen Abwicklungs- und Verwahrgeschäfts (TARGET2-Securities, T2S) ist in vollem Gange: Die Zentralverwahrer, nationale (CSDs) wie internationale (ICSDs), sowie ihre Kunden müssen sich auf die neue Abwicklungsplattform der Europäischen Zentralbank (EZB) vorbereiten, die 2017 die Migration aller teilnehmenden Zentralverwahrer und Zentralbanken vollständig abgeschlossen haben wird. Clearstream, der Abwicklungs- und Verwahrdienstleister der Gruppe Deutsche Börse, nimmt dabei eine besondere Stellung ein: CSD und ICSD sind hier unter einem Dach vereint. Die Gruppe Deutsche Börse bietet so Abwicklung



Karla Amend leitet die Section TARGET2-Securities im Department Operations Clearstream bei der Gruppe Deutsche Börse.

(Settlement), Verwahrung (Custody), Vermögensdienstleistungen (Asset Services) und hoch effizientes Sicherheiten- und Liquiditätsmanagement aus einer Hand. Insgesamt steht Clearstream für rund 40 Prozent des europäischen Abwicklungsgeschäfts. Für viele Kunden sind die spezielle integrierte Architektur der beiden Zentralverwahrer, die Vollständigkeit der Produktpalette entlang der gesamten Wertschöpfungskette und nicht zuletzt das über Jahre gewachsene Vertrauen die entscheidenden Faktoren, um im Vorgriff auf T2S Clearstream ihre Vermögenswerte anzuvertrauen.

VERTRAUEN UND WETTBEWERB

T2S ist eine Initiative, mit der die EZB die Wertpapierabwicklung in 23 europäischen Ländern vereinheitlichen und vereinfachen will. Sobald die Plattform in den teilnehmenden Märkten implementiert ist, wird es für einen

Kunden ausreichend sein, ein Geldkonto bei der zuständigen nationalen Zentralbank zu halten, über das dann sämtliche Geschäfte in T2S-fähigen Wertpapieren in Zentralbankgeld abgewickelt werden können.

Dieses neue Abwicklungsmodell verlangt von den nationalen Zentralverwahrern ein bislang unbekanntes Maß an Kooperation. Sie haben sich in der CSD Steering Group (CSG) zusammengeschlossen, deren Vorsitz regelmäßig wechselt. EZB und Zentralverwahrer arbeiten hier eng zusammen, um zu kundenfreundlichen Lösungen zu kommen. Auf europäischer Ebene hat sich ein geradezu exemplarisches Modell der „checks and balances“ zwischen den nationalen Zentralverwahrern etabliert. Dieses gibt sowohl den Akteuren mit großen Abwicklungsvolumina das nötige Gewicht und berücksichtigt gleichzeitig die Interessen der kleineren Institute.

Clearstream sieht sich, auch aufgrund der besonderen Bedeutung der Deutschen Bundesbank im Konzert der europäischen Zentralbanken, bestens für eine Abwicklung in T2S positioniert. Es gilt nun, diese Position mit Nachdruck anzunehmen – im Sinne eines funktionierenden Finanzmarktes und einer effizienten europäischen Wertpapierabwicklung. So tritt der europaweit größte Anbieter als verantwortungsvoller und erfahrener Makler des gemeinsamen Interesses auf.

EIN GESCHÄFTSMODELL FÜR LANGFRISTIGES WACHSTUM

Unterhalb der Kooperationsebene verfolgen die CSDs jedoch weiterhin auch eigene Geschäftsmodelle. So wird Clearstream mit dem Zusammenspiel von CSD und ICSD den Kunden einen strukturierten Nachhandels-service für europäische und globale Märkte, v.a. auch im Hinblick auf das immer wichtiger werdende Liquiditätsmanagement, anbieten.

Zwei Impulse hat Clearstream in den Markt gegeben. Zum einen hat Clearstream schon vor einigen Jahren sein Preismodell für die T2S-Abwicklung veröffentlicht: Die T2S-Abwicklungskosten werden ohne Aufschlag an die Kunden weitergegeben. Das hat anfangs durchaus

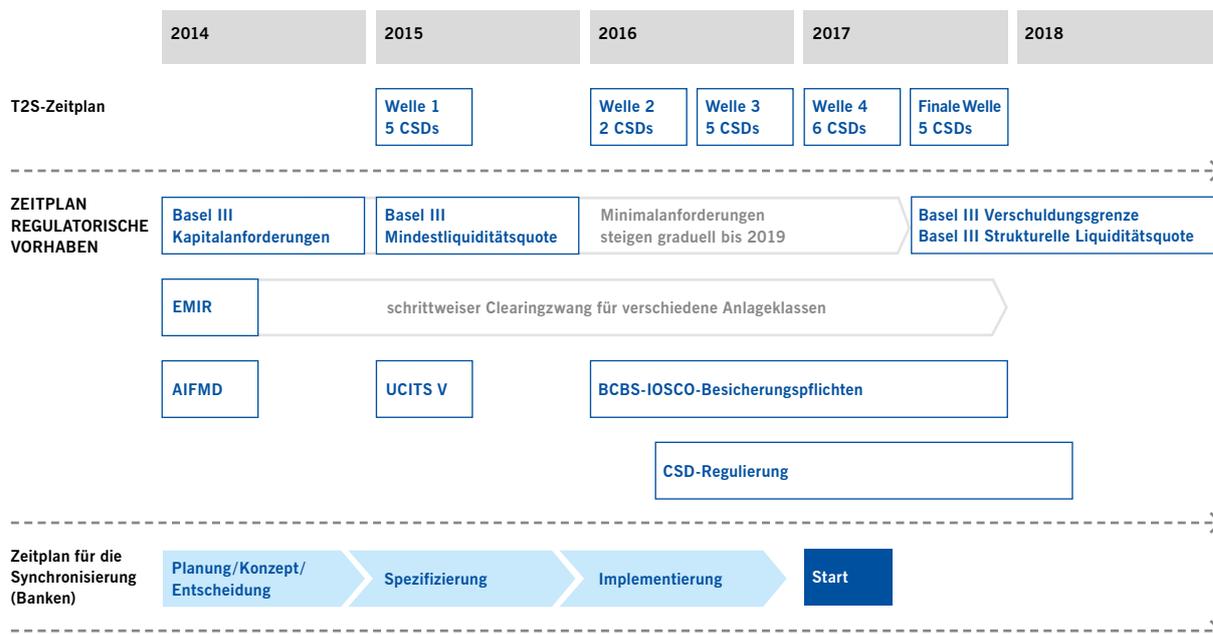


VERWAHRUNG

Nach Handel und Clearing müssen die Wertpapiere abgewickelt werden, d. h. den richtigen Depots gutgeschrieben werden (Settlement). Anschließend muss die sichere Verwahrung (Custody) der Wertpapiere gewährleistet werden. Bei der Gruppe Deutsche Börse übernimmt Clearstream diese Aufgabe. Clearstream vereint einen nationalen und einen internationalen Zentralverwahrer unter einem Dach und bietet Zugang zu über 90 Währungen und 54 Märkten. Beide Zentralverwalter nehmen entsprechend ihren Aufgaben ab 2017 an der vereinheitlichten europäischen Abwicklung unter TARGET2-Securities (T2S) teil, sodass die Gruppe Deutsche Börse ihren Kunden einen umfassenden globalen Service anbieten kann. Der internationale Zentralverwahrer ermöglicht die T2S-Abwicklung in Zentralbankgeld nicht nur in europäischen Märkten, sondern auch für Wertpapiere, die z.B. in Asien ausgegeben wurden. Die Gruppe Deutsche Börse ermöglicht so eine effiziente weltweite Nutzung der bei ihr verwahrten Vermögenswerte – z.B. als Sicherheiten.

Verwahrung ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [S. 7](#)

Migrationszeitplan



für Unruhe im Markt gesorgt. Diese Kostenreduktion ist eines der Kernziele des gesamten Prozesses – und es wäre schon in mittelfristiger Perspektive kontraproduktiv gewesen, ein Preismodell entgegen den Leitgedanken von T2S einzuführen.

Komplementär zum Verzicht auf Entgelte für das Settlement hat Clearstream sein Hauptaugenmerk auf den Ausbau von Verwahr- und Vermögensdienstleistungen sowie des Liquiditäts- und Sicherheitenmanagements gelegt. Clearstream kann alle Services innerhalb der eigenen Prozesskette abbilden: über den ICSD in Luxemburg und den Global Liquidity Hub, über den Teilnehmer u. a. ihre Margin-Verpflichtungen gegenüber Clearinghäusern erfüllen können. Kunden von Clearstream haben innerhalb dieser integrierten Prozesskette die Wahl, ihre Wertpapierabwicklung in Euro-Zentralbankgeld oder in Giralgeld vorzunehmen. Zudem sind rechtliche, regulatorische und steuerliche Themen für die Kunden von wachsender Bedeutung – auch dafür hat die Gruppe Deutsche Börse effiziente Angebote.

Zusätzlich hat Clearstream die Entgeltstruktur im Verwahrungsgeschäft angepasst und seine Kunden offen an den Adaptionkosten für die neue Infrastruktur unter T2S beteiligt – verbunden mit den bis in das Jahr 2020 geltenden Vergünstigungen eines Rabattmodells. Damit diese langfristige Kundenbindung funktionieren kann, ist gewachsenes und erarbeitetes Vertrauen unerlässlich. Und genau dies zeichnet einen Marktführer wie Clearstream aus. ✕



LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

Im Zuge der Regulierung der Finanzmärkte sind die Vorschriften für das Eigenkapital von Banken strenger geworden. Finanzabteilungen (Treasury) von Unternehmen haben einen stetig wachsenden Bedarf an Liquiditätsmanagement, um ihr Eigenkapital zu schonen. Über den Global Liquidity Hub von Clearstream ermöglicht die Gruppe Deutsche Börse Finanzinstituten ein optimales weltweites Liquiditätsmanagement. Dabei ist es ein Alleinstellungsmerkmal, dass die als Sicherheiten genutzten Vermögenswerte dank der internationalen Partnerschaften von Clearstream in ihrem jeweiligen Heimatmarkt verbleiben. Dieses Modell schafft kein systemisches Risiko und findet daher auch bei Regulatoren hohe Akzeptanz. Ein weiterer Vorteil: Clearstream wählt die Sicherheiten je nach Anforderung an Typ, Qualität und Bewertung aus, um ein Finanzrisiko passgenau abzudecken. Die Besicherung ist also so effizient wie möglich – ohne unnötig Liquidität zu beanspruchen.

Sicherheiten- und Liquiditätsmanagement ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse.

[S. 8](#)

Tausche London gegen Singapur



FRANK ODENDALL
 Derivatives Product Development,
 Product Research & Development
 Fixed Income
 Nationalität: deutsch
 Singapur, seit 2015
 London, 2011 bis 2014

VERANTWORTUNG – MENSCHEN UND STANDORTE

Was ist eigentlich normal? Es kommt darauf an. Das wissen Frank Odendall, Valentina Popescu, Heidemarie Seltmann und Vassilis Vergotis. Die vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gruppe Deutsche Börse haben an mehreren Standorten des Konzerns gearbeitet und sind versiert im kulturellen Perspektivenwechsel.

Sie leben heute in Chicago, Eschborn, Luxemburg oder Singapur und waren für die Deutsche Börse zuvor in Frankfurt, London oder Prag tätig. Damit stehen sie stellvertretend für viele, die die Chance nutzen, innerhalb des Unternehmens international neues Terrain zu betreten. Mal war es die Neugier auf etwas Neues, mal ein spannendes Projekt, das die Kollegen dazu bewogen hat, ihre Zelte an einem Standort abzubauen und an einen anderen zu gehen. Warum sie nach Luxemburg gewechselt ist? „Weil es in der Kantine geschnittene Mango gibt“, antwortet Heidemarie Seltmann und lacht. Das antwortet sie gern, bevor sie den wahren Grund erklärt: Sie bekam die Chance, eine neue Aufgabe im Qualitätsmanagement zu übernehmen und dort ihre Erfahrung aus dem Kundenservice einzubringen. Dass sie standortübergreifend in Luxemburg und Frankfurt

arbeiten würde, motivierte sie zusätzlich. Vassilis Vergotis lockte die Herausforderung, in Chicago ein neues Geschäftsfeld mit aufzubauen. „Es war ein sehr dynamisches Umfeld. Wir mussten Entscheidungen schnell treffen, sind neue Wege gegangen und waren spontaner, als ich es aus Deutschland kannte“, blickt er zurück.

Die Mitarbeiter der Gruppe Deutsche Börse zählen insgesamt 85 Nationalitäten, verteilt auf 38 Standorte in 30 Ländern. Damit sind die Mitarbeiter so vielfältig wie die Märkte, in denen sie tätig sind. Ihr kultureller Hintergrund, ihre Ausbildung und Lebenserfahrung bestimmen, an welchen Werten sie sich orientieren oder welche Erwartungen sie an ihr Gegenüber haben. Frank Odendall arbeitet in Singapur z.B. mit Kollegen aus Thailand, Malaysia, Großbritannien oder Deutschland zusammen. Das ist gelebte Vielfalt, jeden Tag aufs Neue. „Die Unterschiedlichkeit verstärkt sich, wenn Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen zusammentreffen, etwa aus Europa und Asien, aber mir gefällt das sehr. Man lernt viel voneinander, weil jeder seine eigene Sicht- und Denkweise einbringt“, erklärt er.



HEIDEMARIE SELTMANN

Core Markets Development,
Business Consulting
Nationalität: deutsch
Luxemburg, seit 2007
Frankfurt, 2004 bis 2007



VALENTINA POPESCU

IT Infrastructure & Operations,
Service Management
Nationalität: rumänisch
Eschborn, seit 2015
Prag, 2011 bis 2015



VASSILIS VERGOTIS

Derivatives Markets Trading,
Sales Americas
Nationalität: griechisch
Chicago, seit 2004
Frankfurt, 2000 bis 2004

Das bunte Miteinander schärft den Blick für Gemeinsamkeiten, legt Unterschiede offen und fördert die Flexibilität. Frank Odendall hat etwa gelernt, sich in Geduld zu üben: In Asien brauche es einen etwas längeren Atem, um das Vertrauen von Kollegen und Kunden zu gewinnen. Und Heidemarie Seltmann stellte in Luxemburg fest, dass deutsche Kollegen bei Besprechungen darauf bedacht sind, schnell zum Punkt zu kommen, um eine Lösung zu finden, während frankophone Teammitglieder mehr ins Detail gehen und größeren Wert darauf legen, erst einmal alle Aspekte zu beleuchten. „In einem interkulturellen Team begegnen sich Kollegen flexibler, um gemeinsame Lösungen und Werte zu finden und letztendlich eine Teamkultur zu schaffen. Tun sie das, ist es eine große Chance, nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für jeden einzelnen sich weiterzuentwickeln“, sagt sie.

Doch der Lerneffekt durch und für die Weltenbummler beschränkt sich nicht auf Interkulturelles: Valentina Popescu arbeitete in Prag im Backoffice für einen Kunden, bevor sie nach Eschborn ging. „Mein Fokus lag ganz auf diesem Kunden. Mit dem Wechsel nach

Eschborn hat sich mein Blick auf das große Ganze geweitet. Ich habe die Gruppe Deutsche Börse viel besser kennen gelernt, seit ich hier bin.“ Neben dem Perspektivenwechsel lernen sie auch, Brücken zwischen den Standorten zu bauen, denn in ihr neues Büro bringen sie nicht nur ihre Berufserfahrung ein. Sie wissen um die Besonderheiten ihres früheren Standortes, haben sich dort ein Netzwerk aufgebaut. In ihrer neuen Umgebung werden sie zum Vermittler und „Übersetzer“, wenn Kontakte oder Erklärungen vonnöten sind. „Meine Kollegen in Chicago wollen sich weiterentwickeln, auch mal an bereichsübergreifenden Projekten teilnehmen. Ich kenne die Kultur und Abläufe verschiedener Standorte. Mein Wissen gebe ich weiter und helfe den Kollegen auf diese Weise, ihr Ziel zu erreichen“, sagt Vassilis Vergotis. ✕





FORTBILDUNGEN

Im Rahmen der Verbesserung von Effizienz und Effektivität des Unternehmens profitieren Mitarbeiter von zahlreichen individuellen Fortbildungsmöglichkeiten.



GETRÄNKE

Warme und kalte Getränke, am Arbeitsplatz und in der Kantine, sind für alle Mitarbeiter kostenlos.



WORK-LIFE-BALANCE

Zentrale Bestandteile des Programms zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben sind Angebote zur Gesundheitsförderung wie Work-Life-Balance-Kurse (Business-Yoga, Fitness Boxing, Qi Gong und Rückenfit), die den lokalen Anforderungen und Bedingungen angepasst sind. Mitarbeiter werden für gesundheitliche Aspekte sensibilisiert, um eine bessere Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu erreichen.

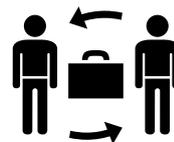
Die Gruppe Deutsche Börse als Arbeitgeber

VERANTWORTUNG – WAS WIR BIETEN



JOB TICKET

Umweltfreundlich und schnell unterwegs – und abends noch ins Kino. Die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterstützt das Unternehmen mit einem Jobticket.



JOB ROTATION

Angebote zum Arbeitsplatztausch für Mitarbeiter und Führungskräfte

ZAHLEN ZUM 31. DEZEMBER 2015



5.283
MITARBEITER

sind für die Gruppe Deutsche Börse tätig.



650 NEUE
MITARBEITERINNEN

und Mitarbeiter bereichern unsere Unternehmenskultur.



MITARBEITER
NACH REGION

Europa: 90%
Nordamerika: 6%
Asien-Pazifik: 4%



TEILZEIT-ARBEIT

Flexible Lösungen zu Arbeitszeit und -ort, individuell an die Bedürfnisse und Familienverhältnisse unserer Mitarbeiter angepasst



MENTORING

Patenschaften für neue Kollegen erleichtern neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg in die Gruppe Deutsche Börse. Erfahrene Kollegen helfen ihnen, auch außerhalb ihrer eigenen Abteilung Kontakte zu knüpfen und das Unternehmen bereichsübergreifend zu verstehen.



BEDÜRFNISSE VON ELTERN

Mitarbeitern mit betreuungsbedürftigen Kindern steht an den Standorten Frankfurt/ Eschborn, Luxemburg und Prag ein Eltern-Kind-Büro zur Verfügung. Für kurzfristige Betreuungsnotfälle gibt es in Frankfurt außerdem einen Betreuungsservice.



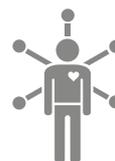
PARKPLÄTZE

Für alle Mitarbeiter stehen kostenlose bzw. bezuschusste Parkplätze zur Verfügung.



KANTINE

Die Betriebsrestaurants glänzen durch Nachhaltigkeit, ernährungswissenschaftliches Know-how und kulinarische Vielfalt mit Angeboten für die unterschiedlichsten Anforderungen und Vorlieben. Angestellte erhalten einen großzügigen Essenszuschuss.



PEOPLE PRINCIPLES

Fünf Leitlinien, die sog. People Principles, beschreiben die Erwartungen an ein kollegiales und professionelles Miteinander bei der Gruppe Deutsche Börse: Respekt, Teamarbeit, Anerkennung, Ergebnisorientierung und Kundenfokus.



ALTERSSTRUKTUR NACH GESCHLECHT

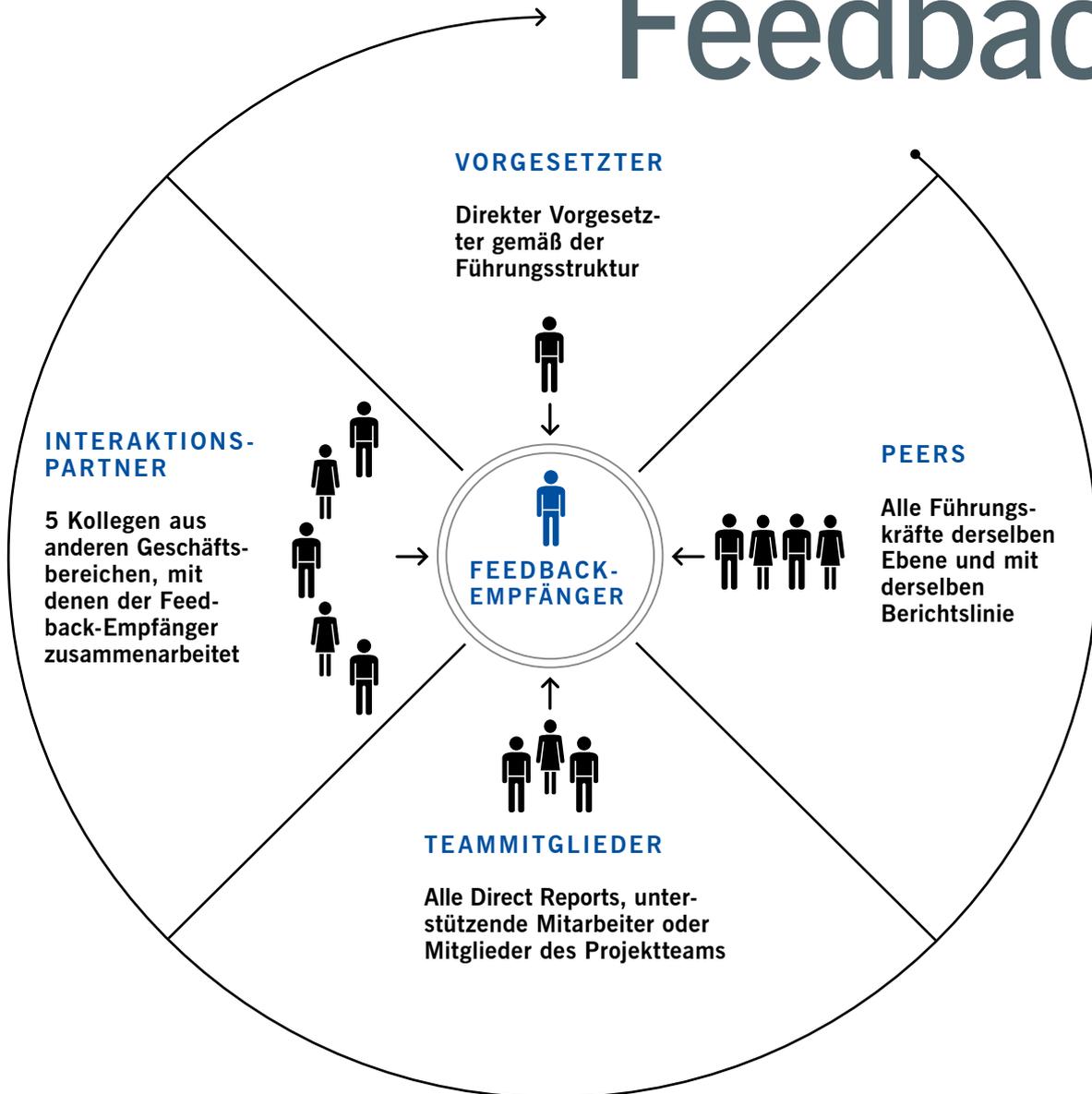
Alter	Frauen	Männer
<30	357	384
30–39	857	1.086
40–49	592	1.098
>50	271	638



ALTERSSTRUKTUR NACH STANDORT

Alter	Deutschland	Luxemburg
<30	239	110
30–39	599	285
40–49	748	483
>50	532	200

360° Feedback



„Wir legen das Feedbacksystem so an, dass sich für jeden Einzelnen ein optimaler Nutzen ergibt. Es werden klar die wichtigsten Entwicklungsfelder benannt, um beispielsweise eine Weiterentwicklung der Kompetenz als Führungskraft zu ermöglichen.“

DR. SABINE ROECKL-SCHMIDT, HEAD OF HUMAN RESOURCES

„Das neue Feedback, bei dem die Selbsteinschätzung und die Wahrnehmung durch Dritte zusammengeführt werden, ist für uns viel mehr als ein Diagnoseinstrument. Es soll dazu dienen, die Feedbackkultur und Entwicklung der Gruppe Deutsche Börse nachhaltig zu fördern.“

JENS HACHMEISTER, CHIEF OF STAFF

VERANTWORTUNG – RÜCKMELDUNG VON ALLEN SEITEN

Feedback fördert Erkenntnis. Erkenntnis ermöglicht Entwicklung. Entwicklung bedeutet Fortschritt – persönlich und unternehmerisch. Um das eigene Potenzial erkennen und entwickeln zu können, sind offene und konstruktive Rückmeldungen zum eigenen Verhalten von großer Bedeutung, denn nur so können Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung erkannt und als Basis für die weitere Entwicklung genutzt werden.

Aus diesem Grund führt die Gruppe Deutsche Börse 2016 das sog. 360-Grad-Feedback ein. Es gilt für alle leitenden Angestellten – d.h. Führungskräfte, Experten sowie Projektmanager ab einer bestimmten Stufe.

Der 360-Grad-Prozess gleicht die Selbsteinschätzung eines Mitarbeiters mit den Einschätzungen aus vier Personengruppen ab: direkte Vorgesetzte, Kollegen derselben Ebene und mit derselben Berichtslinie, Mitglieder des Teams sowie weitere Interaktionspartner im Unternehmen.

Der 360-Grad-Prozess läuft in vier Phasen ab: Im ersten Schritt füllen die Teilnehmer den Fragebogen zur Selbsteinschätzung aus; zudem werden die Feedbackgeber ausgewählt. Die Teilnehmer bestimmen dabei in Rücksprache mit ihrem Vorgesetzten selbst die Kollegen, von denen sie Feedback einholen wollen. In der zweiten Phase folgt die Einschätzung aus den vier genannten

Perspektiven rund um die Feedbacknehmer. Der Fragebogen umfasst Themenbereiche wie zwischenmenschliche Fähigkeiten, Fachwissen, Kundenorientierung und Führungsqualität. Dabei kommen sowohl eine Bewertungsskala als auch freie Kommentare zum Einsatz. Je mehr ausführliche, auf die jeweilige Person eingehende Einträge und anschauliche Beispiele das Feedback enthält, umso hilfreicher und wirkungsvoller ist es.

Die Befragung wird durch einen externen Dienstleister ausgewertet. Die zusammengeführten Einschätzungen aus den verschiedenen Beurteilungsgruppen werden sowohl untereinander als auch mit dem Selbstbild des Feedbackempfängers verglichen.

Die dritte und vierte Phase umfasst den in die Zukunft gerichteten Teil des Prozesses. Workshops sollen den Feedbacknehmern die Interpretation der Ergebnisse erleichtern, Informationen über den weiteren Prozess geben sowie Möglichkeiten aufzeigen, wie die Erkenntnisse im täglichen Arbeiten genutzt werden können (Phase 3). Darüber hinaus werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten weitere Schritte festgelegt, um die identifizierten Entwicklungsfelder nachhaltig zu stärken (Phase 4). Dabei lernen alle Beteiligten, dass das Feedback von Kollegen eine wichtige Grundlage zur Selbstreflexion und Potenzialentwicklung sein kann. ✕

„Wir wollen Risiken effizient managen“



Der britische Staatsbürger Marcus Thompson ist schon seit vielen Jahren für die Gruppe Deutsche Börse tätig. Er verantwortet seit Oktober 2013 als Chief Risk Officer das Risikomanagement des Konzerns und ist darüber hinaus Mitglied im Aufsichtsrat der Clearstream Banking AG.

VERANTWORTUNG – FRAGEN AN MARCUS THOMPSON, CHIEF RISK OFFICER, GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE

WAS IST FÜR DIE GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE DAS HÖCHSTE RISIKO?

Wir sind drei Arten von Risiken ausgesetzt: dem operationellen Risiko, Finanzrisiko und Geschäftsrisiko. Das operationelle Risiko macht rund 70 Prozent des Gesamtrisikos aus und unterteilt sich wiederum in vier Kategorien, von denen zwei von besonderer Bedeutung sind: Erstens die Verfügbarkeitsrisiken und hier insbesondere die Verfügbarkeit der IT – was passiert, wenn unsere Systeme nicht funktionieren, mögliche Schadenersatz-

ansprüche aufgrund geschlossener Märkte – und zweitens Rechts- und Compliance-Risiken, die beispielsweise aus der nicht zwangsläufig einheitlichen Sanktionspolitik in Europa und den USA resultieren. Das Finanzrisiko macht rund 20 Prozent des Gesamtrisikos aus. Es unterteilt sich in Markt- und Kreditrisiko. Anders als bei Banken ist unser Marktrisiko sehr gering und trotz umfangreicher Kreditengagements ist auch unser Kreditrisiko relativ gering, da es durch Sicherheitsleistungen und den Clearingfonds der Eurex Clearing AG weitgehend gemindert wird. Das Geschäftsrisiko bezeichnet die Gefahr von

Erlösverlusten oder Kostensteigerungen, die unsere Geschäftsziele konterkarieren: Hier ist das größte Risiko, dass wir eine neue Entwicklung verpassen, irgendetwas, das die Märkte von Grund auf verändert – schöpferische Zerstörung sozusagen. Und das ist genau der Grund, warum „Accelerate“ aus meiner Sicht so wichtig ist: weil wir dadurch uns selbst und unsere Arbeitsweise in einem anderen Licht sehen.

WENN ES IN GRIECHENLAND ZU EINER STAATSPLEITE GEKOMMEN WÄRE – WAS DANN?

Sowohl bei Clearstream als auch bei Eurex Clearing haben wir griechische Kunden. Wir akzeptieren seit geraumer Zeit keine griechischen Wertpapiere mehr als Sicherheiten – und die Kreditlinien, die wir unseren griechischen Kunden eingeräumt haben, waren sehr niedrig und stets besichert. Das Kreditrisiko lag effektiv somit bei null. Im Falle eines Staatsbankrotts hätten wir keinen Kreditverlust erlitten. Da wir nur einen geringen Teil unserer Erlöse mit griechischen Kunden generieren, ist auch das Geschäftsrisiko sehr gering. Im Hinblick auf das operationelle Risiko war bei Clearstream ein Arbeitskreis aktiv, der sich mit den Änderungen im regulatorischen Umfeld und den von Griechenland eingeführten Kapitalkontrollen befasst hat. Aus meiner Sicht war die Situation für uns alle ungewohnt, denn Griechenland hat diese Vorschriften über Nacht erlassen und wir mussten sie gemeinsam mit dem übrigen Markt am nächsten Tag befolgen. Das war alles andere als einfach, zumal die Vorschriften natürlich auf Griechisch erlassen wurden. Keiner hatte sie vorher auch nur gesehen und wir mussten sie irgendwie auf die gleiche Art und Weise wie unsere Kunden interpretieren und Beschwerden, wir hätten falsch gehandelt, zu vermeiden versuchen. Wäre Griechenland ausgefallen, wäre es nur noch komplizierter geworden. Im Großen und Ganzen jedoch hat alles geklappt, weil wir gut vorbereitet waren und sich das ganze Team über mehrere Wochen täglich zusammengesetzt hat, um die nächsten Schritte zu koordinieren und an die aktuellsten Entwicklungen anzupassen.

WIE BEWERTEN SIE DAS RISIKO EINES MÖGLICHEN EU-AUSTRITTS VON GROSSBRITANNIEN?

Das ist eine sehr schwierige Frage für mich, denn ich bin Brite, lebe aber seit geraumer Zeit in Deutschland. Was ein Austritt für mich persönlich bedeuten würde,

darüber kann ich nur spekulieren. Ich sehe mich selbst als Europäer, ich will Europäer bleiben und es ist nicht auszuschließen, dass ich dafür eine neue Staatsbürgerschaft annehmen muss. Aus geschäftlicher Sicht sind unsere Kunden mit Sitz in Großbritannien natürlich sehr wesentliche Teilnehmer am europäischen Kapitalmarkt. Ein gemeinsamer europäischer Kapitalmarkt, der auch Großbritannien einschließt, ist auf globaler Ebene eindeutig wettbewerbsfähiger als ein fragmentierter. Kehrt Großbritannien der EU den Rücken, wäre das ein Verlust für alle Europäer.

WORIN UNTERSCHIEDEN SICH RISIKOMINIERUNG UND RISIKOMANAGEMENT?

Unser Risikomanagement bezogen auf unser Geschäft folgt drei Grundsätzen. Erstens wollen wir die Risiken, die wir eingehen, verstehen. Zweitens wollen wir sie effizient steuern. Und drittens wollen wir ein angemessenes Risiko-Ertragsverhältnis erreichen, d. h. der Ertrag muss uns für das Risiko entschädigen. Wer unternehmerisch tätig ist, geht Risiken ein. Wir wollen diese Risiken jedoch aktiv steuern, sodass sie unserer Risikobereitschaft entsprechen – das meine ich mit „effizientem“ Risikomanagement. In bestimmten, zentralen Bereichen der Marktinfrastruktur, insbesondere im Clearinghaus, ist diese Bereitschaft übrigens sehr gering. ✕



INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Börsenorganisationen sind heute auch Technologieunternehmen. Robuste IT-Systeme auf dem neuesten Stand der Technik sind das Fundament fast aller Services für die Kapitalmärkte. Dabei ist der unterbrechungsfreie Betrieb der Systeme in den Rechenzentren der Gruppe Deutsche Börse die Grundlage für einen zuverlässigen Ablauf von Handel, Abwicklung und Verwahrung. Diese Zuverlässigkeit wird durch die Prozesse für Entwicklung und Betrieb im IT-Bereich gewährleistet, die nach den ISO-Standards 9001 und 20000 zertifiziert sind. Die Deutsche Börse bietet ihren Kunden weiterhin individuelle Systemlösungen, etwa für die Anbindung an die Systeme der Deutschen Börse, spezialisierte Handelssoftware oder Lösungen für SWIFT-Anbindungen, Kontenabstimmung und SEPA-Zahlungen.

Technologie ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [S. 8](#)

„Compliance steht am Anfang unseres Wertekanons“



James Freis, Jurist und Wirtschaftswissenschaftler mit internationaler Erfahrung im regulatorischen Bereich, trat der Deutschen Börse im April 2014 als Chief Compliance Officer bei.

VERANTWORTUNG – FRAGEN AN JAMES FREIS, CHIEF COMPLIANCE OFFICER, GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE

WARUM IST COMPLIANCE FÜR DIE GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE SO WICHTIG – UND WO LIEGEN DIE VORTEILE FÜR UNSERE KUNDEN?

Compliance – also die Einhaltung ethischer Standards, rechtlicher Normen und aufsichtsrechtlicher Vorschriften – dient dem Schutz der Integrität der Märkte und damit dem Schutz der Interessen aller Marktteilnehmer. Die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen und eine ethisch einwandfreie Geschäftspraxis stehen für uns als führender Marktbetreiber ganz am Anfang unseres Wertekanons. Das Konzept Compliance und die aktuellen Anforderungen an die Compliance-Funktion haben ihren Ursprung in der Finanzbranche und insbesondere in den Wertpapiermärkten. Im Vordergrund stehen dabei insbesondere der Schutz von Privatanlegern und die Förderung der Transparenz unter den Marktteilnehmern. Diese Prinzipien gelten inzwischen nicht mehr nur unter Finanzmarktakteuren, sondern werden heute als Richtschnur für alle Unternehmen angesehen.

WO LIEGEN FÜR DIE INTERNATIONALE TÄTIGKEIT DER GRUPPE DEUTSCHE BÖRSE BESONDERE COMPLIANCE-HERAUSFORDERUNGEN?

Die Gruppe Deutsche Börse ist dahingehend einzigartig, dass sie die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt. Ein gutes Compliance-Programm trägt dieser Einzigartigkeit Rechnung und berücksichtigt die einzelnen

Produkte, Dienstleistungen und Länder eines Unternehmens und die entsprechenden Risiken. Deshalb können wir nicht einfach etwas übernehmen, sondern müssen selbst ein Compliance-Programm entwickeln, das in jeder Hinsicht zu uns passt. Unser Geschäft ist länderübergreifend, mit unterschiedlichen Rechtssystemen, aufsichtsrechtlichen Anforderungen und Risiken. Anstatt jeweils nur die Mindestanforderungen in den einzelnen Bereichen zu erfüllen, müssen wir unsere eigenen „Best-Practice“-Standards definieren. Das ist nicht nur eine Herausforderung – für uns als Marktführer ist es auch eine Chance.

UND WO LIEGT DER ERTRAG EINER INVESTITION IN COMPLIANCE?

Die Gruppe Deutsche Börse ist Teil einer globalen Entwicklung mit immer weiter steigenden Erwartungen an die Compliance. In diesem Umfeld möchten wir als Marktführer gesehen werden, dessen Integrität über jeden Zweifel erhaben ist. Das wirkt auf die Marktteilnehmer attraktiv. Zudem können es sich wichtige Marktakteure einfach nicht leisten, auf Basis niedrigerer Compliance-Standards zu konkurrieren. Anders gesagt: Ein guter Ruf ist ein starkes Differenzierungsmerkmal im Markt – genauso wie eine höhere Produktqualität. Aus der Finanzkrise haben wir gelernt, dass die Finanzinfrastruktur verlässlicher und widerstandsfähiger sein muss als einzelne Marktteilnehmer. Das gilt auch für die Compliance. ✕



Wir entwickeln Werte

AMBITION – CHANCEN UND ERWARTUNGEN

Die Gruppe Deutsche Börse hat ein klares Ziel vor Augen: Wir wollen in den nächsten Jahren für unsere Kunden weltweit der präferierte Partner sein und eine Spitzenposition in allen Geschäftsfeldern, in denen wir aktiv sind, erreichen. Das ist sozusagen das qualitative Ziel. In Zahlen ausgedrückt bedeutet das: Wir wollen bis 2018 unsere Erlöse jedes Jahr um 5 bis 10 Prozent steigern. Durch die Skaleneffekte in unserem Geschäftsmodell werden die Kosten nicht in gleichem Maße steigen wie die Erlöse, denn auf unseren Plattformen lässt sich zu vergleichsweise geringen zusätzlichen Kosten mehr Umsatz realisieren. Unterm Strich wollen wir damit den Gewinn jedes Jahr um 10 bis 15 Prozent verbessern.

Das ist ein ehrgeiziges Ziel. Wie wollen wir das erreichen? Indem wir konsequent die Chancen nutzen, die wir identifiziert haben. Und indem wir in neue Geschäftsfelder vordringen und so unser Angebot weiter diversifizieren. Einige Beispiele mögen das erläutern.

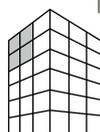
EINSTIEG IN DEN DEVISENHANDEL

Seit letztem Sommer gehört die Devisenhandelsplattform 360T® zur Gruppe Deutsche Börse. 360T ist ein junges, dynamisches Unternehmen mit Start-up-Mentalität, dessen Angebot das der Deutschen Börse um eine gesamte Anlageklasse – Devisen – ergänzt. Teil der Gruppe Deutsche Börse zu sein, gibt 360T Zugang zu unserem globalen Vertriebsnetzwerk und öffnet Türen, die einem ‚kleinen‘ Start-up bislang verschlossen waren. Und 360T kann mit unserer Hilfe sein Angebot ausbauen und zum einzigen Anbieter im Devisenbereich werden, der vom illiquiden Deviseninstrument bis zum hochliquiden Future eine Vielzahl an Produkten zum Handel anbietet – plus die ganze Palette der Handelsmechanismen und nach-

gelagerten Services wie Clearing und das Management der hinterlegten Sicherheiten. 360T profitiert zudem vom Trend weg vom außerbörslichen Handel hin zu transparenten elektronischen Handelsplattformen, an die mehrere Banken angebunden sind. In Summe erwarten wir damit bis 2018 jährlich rund 100 Mio. € an zusätzlichen Erlösen.

AUSBAU DES FONDSGESCHÄFTS

Mit der Übernahme des Hedgefondsgeschäfts von Citco haben wir unser Angebot im Fondsgeschäft erweitert. Kunden können ihr gesamtes Fondsportfolio – von traditionellen Investmentfonds über Indexfonds bis hin zu Hedgefonds – nun über Clearstream abwickeln und verwahren. Wir konnten 2015 namhafte Kunden hinzugewinnen, die ihr Portfolio an Clearstream übertragen



LISTING

Die Gruppe Deutsche Börse startet ihre Kapitalmarktaktivitäten im vorbörslichen, sog. Pre-IPO-Markt und bringt Unternehmen der Realwirtschaft mit Investoren zusammen. Ist ein Unternehmen bereit für eine Notierung an der Börse, steht der nächste Schritt an: Mit dem sog. Listing (Börsennotierung) beginnt das börsliche Leben eines Unternehmens im engeren Sinne. An der Börse Frankfurt können große ebenso wie mittelständische, nationale wie internationale Unternehmen Eigen- oder Fremdkapital aufnehmen. Investoren können am Wachstum der Realwirtschaft teilhaben und dieses zugleich durch Kapitalanlagen fördern.

Pre-IPO und Listing ist ein Geschäftsfeld der Gruppe Deutsche Börse. [S. 6](#)

KUNDEN WISSEN DIE TRANSPARENZ UND EFFIZIENZ, DIE DER BÖRSLICHE MARKT BIETET, IMMER MEHR ZU SCHÄTZEN.

haben, und gehen davon aus, dass unser höchste Sicherheit garantierendes Angebot auch in den nächsten Jahren einiges an Neugeschäft bringen wird. Wir erwarten hier mittelfristig zusätzliche Erlöse von jährlich rund 50 Mio. €.

WACHSTUM IM ENERGIESEKTOR

Das Geschäft mit Strom- und Gasprodukten boomt. Die European Energy Exchange (EEX), an der die Gruppe Deutsche Börse über Eurex die Mehrheitsanteile hält, konnte 2015 neue Märkte erschließen und zugleich dem außerbörslichen Handel Marktanteile abnehmen. Dieser Trend wird sich fortsetzen, denn Kunden wissen die Transparenz und Effizienz, die der börsliche Markt bietet, immer mehr zu schätzen. Langfristig ist es unser erklärtes Ziel, einen einzigen europäischen Strommarkt zu schaffen. Das Energiegeschäft soll in den nächsten Jahren zusätzlich rund 50 Mio. € Erlöse per annum beisteuern.

GLOBALES INDEXGESCHÄFT

STOXX Ltd., seit Sommer 2015 ebenfalls zu 100 Prozent zur Gruppe Deutsche Börse gehörend, ist auf dem besten Weg, zu einem globalen Indexanbieter zu werden. Insbesondere in Asien und den USA baut STOXX sein Angebot an Indizes immer weiter aus. Indizes dienen Banken und Fondsgesellschaften als Basiswerte für Finanzprodukte. Investoren setzen seit einiger Zeit verstärkt auf passiv gemanagte Investments – dies zeigt sich beispielsweise am stetig wachsenden Vermögen,

das Indexfonds einsammeln und an dem STOXX in Form von Lizenzerlösen partizipiert. Bis 2018 wird STOXX sein Geschäft um rund 30 Mio. € Erlöse jährlich ausbauen.

Diese Faktoren sind strukturell bedingt, d. h. sie haben ihre Ursache in der stetigen Weiterentwicklung der Finanzmärkte und sind damit nachhaltig. Wir können diese Entwicklungen antizipieren und für die strukturellen Veränderungen die passenden Angebote schaffen.

ANSTIEG DER LEITZINSEN

Daneben gibt es zyklische Faktoren, die wir nicht beeinflussen können und die sich positiv oder negativ auf unser Geschäft niederschlagen. Hierzu zählt v. a. die Geldpolitik der Zentralbanken. Die seit Jahren niedrigen Leitzinsen belasten Teile unseres Geschäfts. Sollten die Zinsen weltweit um durchschnittlich 1 Prozentpunkt steigen, könnte das unsere Erlöse um ca. 100 Mio. € per annum steigen lassen. In den USA hat die Notenbank Federal Reserve Ende 2015 die Zinsen erstmals wieder erhöht; in Europa erwarten wir dies allerdings noch nicht.

Darüber hinaus haben wir zahlreiche Initiativen gestartet, die auf Wachstum in unseren verschiedenen Geschäftsfeldern einzahlen werden. Alles in allem erwarten wir bis 2018 zusätzliche Erlöse aus strukturellen Chancen von mindestens 400 Mio. € und aus zyklischen Chancen von mindestens 100 Mio. € – das entspricht dem eingangs zitierten Wachstumsziel von 5 bis 10 Prozent jährlich. ✕

A

AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat ist das zentrale Aufsichtsgremium einer Aktiengesellschaft. Er überwacht den Vorstand und berät diesen bei strategischen Fragen. Bei der Deutschen Börse setzt sich der Aufsichtsrat aktuell aus zwölf Mitgliedern zusammen. Mit der geplanten [Umwandlung](#) des Unternehmens in eine europäische Gesellschaft (Societas Europaea, SE) wird unser Aufsichtsrat internationaler werden. Ausführliche Informationen zur Arbeit unseres Aufsichtsrats im Jahr 2015 finden Sie im [Bericht des Aufsichtsrats](#), der [Erklärung zur Unternehmensführung](#) und dem [Corporate Governance-Bericht](#).

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Im Rahmen des Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat der Aufsichtsrat der Deutsche Börse AG beschlossen, den bisherigen Frauenanteil beizubehalten: Er liegt bei 20 Prozent im Vorstand und 33,33 Prozent im Aufsichtsrat. Für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands ist vorgesehen, den bisherigen Frauenanteil von 6 Prozent auf der ersten Führungsebene und 10 Prozent auf der zweiten Führungsebene beizubehalten. Die Zielgrößen beziehen sich auf die Deutsche Börse AG ohne Tochtergesellschaften und gelten bis 30. Juni 2017. Für Details siehe [Abschnitt „Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren“ im zusammengefassten Lagebericht 2015](#).

Corporate Governance von A bis Z

COMPLIANCE

Unter Compliance versteht man das Handeln in Übereinstimmung mit geltenden Regeln und Gesetzen; es ist ein wesentlicher Aspekt guter Unternehmensführung. Für die Gruppe Deutsche Börse als global tätigen Dienstleister in der Finanzbranche sind strengste Compliance-Regelungen selbstverständlich – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch auf den von uns betriebenen Märkten. Nur so können wir die Integrität der Märkte und damit die Interessen aller Marktteilnehmer wahren. Daher ist Compliance zentral für unser tägliches Handeln. Mehr zu Compliance bei der Gruppe Deutsche Börse erfahren Sie im [Interview mit James Freis](#).

GRUPPENWEITE ORGANISATION

Innovation, Marketing und Vertrieb sind seit dem Jahreswechsel 2015/2016 gruppenweit organisiert. So können wir unsere Angebote besser aus dem Bedarf unserer Kunden heraus entwickeln und die passenden Produkte schneller zum Kunden bringen. Das stärkt die Position der Gruppe als verantwortungsbewusster und vertrauenswürdiger Partner auf den globalen Finanzmärkten – für Buy-Side- und Sell-Side-Akteure, für andere Infrastrukturanbieter sowie für Politik und Regulatoren.

INVESTOREN

Unsere Investoren kommen aus aller Welt, wobei institutionelle Investoren mit einem Anteil von 95 Prozent die deutliche Mehrheit stellen. Aber für Privatanleger ist die Aktie der Deutschen Börse ein lohnendes Investment: Seit dem erstmaligen öffentlichen Angebot der Aktie im Jahr 2001 konnten Investoren eine durchschnittliche jährliche Rendite von 14,4 Prozent erzielen – zum Vergleich: Ein Investment in DAX® hätte eine Durchschnittsrendite von 3,5 Prozent im gleichen Zeitraum erzielt. Wir kommunizieren transparent und vertrauensvoll mit unseren Aktionären: Auf dem jährlichen Investor Day informieren wir sie ausführlich über aktuelle strategische Entwicklungen und Projekte. Mehr Informationen zur Investorenarbeit der Deutschen Börse finden Sie auf www.deutsche-boerse.com/ir.

ENTSPRECHENS-ERKLÄRUNGEN

Gute Unternehmensführung und verantwortungsvolles Handeln sind kein Zufall. Der Deutsche Corporate Governance Kodex und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex sind wesentliche Bestandteile unserer Unternehmenskultur. In den jeweiligen Entsprechenserklärungen machen wir transparent, wie wir die Bestimmungen dieser Kodizes einhalten. Dazu kommen internationale Richtlinien: der United Nations Global Compact und die Standards der International Labour Organisation. Unsere Dienstleister und Lieferanten haben sich einem Code of Conduct verpflichtet und für alle Mitarbeiter gilt ein gruppenweiter Code of Ethics. Näheres hierzu ist in der [Erklärung zur Unternehmensführung](#) nachzulesen.

KAPITALALLOKATION

Die Gruppe Deutsche Börse überprüft laufend ihr Geschäftsportfolio. Überdurchschnittliches Wachstum ist dabei die Messlatte – allerdings nur, wenn es nachhaltig Wert(e) schafft: Wir wollen weiterhin bei viel versprechenden und zur Strategie passenden Optionen anorganisch wachsen – also durch Zukäufe oder Fusionen. Andererseits fördern wir das unternehmerische Denken intern und sind auch zu Ausgründungen bereit. Wenn sich Initiativen aber mittelfristig als wenig erfolgreich und nicht nachhaltig Wert schaffend herausstellen, beenden wir sie.

MITARBEITERENGAGEMENT

Unsere ambitionierten Ziele können wir nur mit informierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verwirklichen: Der gruppenweite Ansatz, das Über-den-Tellerrand-schauen und die strikte Kundenorientierung brauchen Menschen, die sich für das gesamte Unternehmen und alle seine Kunden engagieren und neben den Aufgaben in ihrem Bereich auch die Potenziale für die anderen Teile der Wertschöpfungskette erkennen.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Die Gruppe Deutsche Börse befindet sich im kontinuierlichen Austausch mit all ihren relevanten Stakeholdern. Deren unterschiedliche Blickwinkel auf unsere Handlungsfelder sind ein wesentlicher Impuls für die gruppenweite Ausrichtung des Unternehmens. Ausführliche Informationen zu unserem Stakeholder Engagement finden Sie auf www.deutscheboerse.com/nachhaltigkeit.

NACHHALTIGKEIT

Die Gruppe Deutsche Börse nimmt in ihrer Doppelrolle als Marktplatzorganisator und börsennotiertes Unternehmen ihre unternehmerische Verantwortung ganzheitlich wahr: Wir bekennen uns zum nachhaltigen Wirtschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ziel unserer gruppenweiten Nachhaltigkeitsstrategie ist die langfristige Stärkung des volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzens.

VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Zum 1. Januar 2016 haben wir ein neues Vergütungssystem für den Vorstand eingeführt. Es stärkt die langfristige, nachhaltige Komponente deutlich, indem es mehrjährige Bemessungsgrundlagen und Nachhaltigkeitselemente mit zeitlich gestreckten Auszahlungen kombiniert. Vorstandsmitglieder erhalten keine Anreize, unverhältnismäßige Risiken einzugehen. Zudem beteiligt das System den Vorstand nicht nur am Gewinn des Unternehmens, sondern stärker als bisher auch an den Risiken. Damit dient das neue Vergütungssystem auch der Angleichung der Interessen von Management, Aktionären und weiteren Stakeholdern. Eine detaillierte Erläuterung des neuen Systems können Sie im [zusammengefassten Lagebericht im Finanzbericht 2015](#) nachlesen.

QUALIFIKATION DES AUFSICHTSRATS

Der Deutsche Corporate Governance Kodex verlangt, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats ihre Aufgaben aufgrund ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen angemessen wahrnehmen können. Unsere Aufsichtsräte müssen daher neben dem Verständnis für kaufmännische Fragen auch fundierte Kenntnisse in den Themen Kapitalmarkt, Regulierung, Clearing, Settlement oder Risikomanagement mitbringen. Ausführliche Informationen zum Qualifikationsprofil finden Sie im [Corporate Governance-Bericht im Finanzbericht 2015](#). Die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder ist ebenfalls essenziell, damit sie integer und entschlossen das Unternehmen führen können. Verflechtungen zu Personen und Unternehmen, die mit dem zu beaufsichtigenden Unternehmen in Beziehung stehen, können zu Interessenkonflikten führen. 2015 waren alle Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat unabhängig, wie im [Bericht des Aufsichtsrats im Finanzbericht 2015](#) nachzulesen ist.

UMWANDLUNG IN EINE EUROPÄISCHE AKTIENGESELLSCHAFT

Als global agierendes europäisches Unternehmen mit deutschen Wurzeln soll die Deutsche Börse AG zu einer Aktiengesellschaft nach europäischem Recht (Societas Europaea, SE) umgewandelt werden. Vor allem der Aufsichtsrat wird internationaler werden, da auch Arbeitnehmervertreter von anderen Standorten einziehen werden – ein deutliches Signal, dass wir uns als ein internationales Unternehmen verstehen.

ZIELE

Die Gruppe Deutsche Börse muss und wird sich im internationalen Wettbewerb behaupten. Unser Ziel ist es, in allen Geschäftsbereichen international auf Platz 1 oder 2 zu kommen. Diesem übergeordneten Ziel dient unsere Wachstumsstrategie „Accelerate“. Mehr dazu im [Kapitel „Strategische Perspektiven“](#).

DR. JOACHIM FABER, *1950

Vorsitzender
Selbständiger Unternehmensberater, Grünwald
Nationalität: deutsch

DR. ERHARD SCHIPPOREIT, *1949

Selbständiger Unternehmensberater, Hannover
Nationalität: deutsch

CRAIG HEIMARK, *1954

Managing Partner
Hawthorne Group LLC, Palo Alto
Nationalität: US-amerikanisch

RICHARD BERLIAND, *1962

Stellvertretender Vorsitzender (seit 13.05.2015)
Unternehmensberater – Executive Director
Richard Berliand Limited, Ashted Surrey
Chairman des Management Committee,
Renshaw Bay LLP, London
Nationalität: britisch

KARL-HEINZ FLÖTHER, *1952

Selbständiger Unternehmensberater, Kronberg
Nationalität: deutsch

DR. MONICA MÄCHLER, *1956

Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien
Nationalität: schweizerisch

GERHARD ROGGMANN, *1948

Senior Advisor
Edmond de Rothschild
Private Merchant Banking LLP, London
Nationalität: deutsch

AMY YIP, *1951

Mitglied der Geschäftsführung RAYS
Capital Partners Limited, Hongkong
Executive Director (geschäftsführende
Direktorin) Vitagreen, Hongkong
Nationalität: chinesisch (Hongkong)

Unser Aufsichtsrat

JOHANNES WITT, *1952

Mitarbeiter des Financial
Accounting & Controlling Department
Deutsche Börse AG,
Frankfurt am Main
Nationalität: deutsch

MARION FORNOFF, *1961

Mitarbeiterin der HR Europe
& US Section
Deutsche Börse AG,
Frankfurt am Main
Nationalität: deutsch

HANS-PETER GABE, *1963

Mitarbeiter der HR Compensation,
Workforce & Talent Management Section
Deutsche Börse AG,
Frankfurt am Main
Nationalität: deutsch

JUTTA STUHLFAUTH, *1961

Rechtsanwältin, M.B.A. (Wales)
und Head of Unit Policies & Procedures
Deutsche Börse AG,
Frankfurt am Main
Nationalität: deutsch

IRMTRAUD BUSCH, *1956

Ehemalige Mitarbeiterin der Business Consulting Section
Clearstream Banking AG, Frankfurt am Main
Nationalität: deutsch

DAVID KRELL, *1946

Vorsitzender des Board of Directors
International Securities Exchange, LLC, New York
Nationalität: US-amerikanisch

MARTIN ULRICI, *1959

Head of Unit Talent Management
Deutsche Börse AG,
Frankfurt am Main
Nationalität: deutsch

FRIEDRICH MERZ, *1955

Rechtsanwalt und Senior Counsel
Mayer Brown LLP, Düsseldorf
Nationalität: deutsch

RICHARD M. HAYDEN, *1945

Non-Executive Chairman
Haymarket Financial LLP, London
Chairman des Senior Advisory Board
TowerBrook Capital Partners L.P., London
Nationalität: US-amerikanisch und britisch

THOMAS NEISSE, *1948

Selbständiger Kapitalmarktberater, Haibach
Nationalität: deutsch

HEINZ-JOACHIM NEUBÜRGER, *1953, †2015

Selbständiger Unternehmensberater, London
Nationalität: deutsch

VERTRETER DER ANTEILSEIGNER

VERTRETER DER ARBEITNEHMER

EHEMALIGE AUFSICHTSRATSMITGLIEDER¹⁾

Stand: 31. Dezember 2015 (sofern nicht anders vermerkt)

1) Die Amtszeit der ehemaligen Mitglieder endete zum Ablauf der Hauptversammlung am 13. Mai 2015.

Aktienkursentwicklung

Schlusskurs 31.12.2015:

81,39 €
+37%¹⁾

Dividende je Aktie²⁾

2,25 €
+7%¹⁾

Wichtige Kennzahlen 2015

Nettoerlöse (gesamt)

2.367,4 Mio. €
+16%¹⁾

Operative Kosten³⁾

1.248,8 Mio. €
+17%¹⁾

Ergebnis nach Zinsen und Steuern³⁾

EBIT

1.124,0 Mio. €
+14%¹⁾

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit

796,6 Mio. €
+16%¹⁾

Nettoerlöse nach Segmenten

Eurex

1.025,2 Mio. €
+27%¹⁾

Xetra

184,8 Mio. €
+14%¹⁾

Clearstream

746,4 Mio. €
+7%¹⁾

Market Data + Services

411,0 Mio. €
+8%¹⁾

Konzerneigenkapital-Rentabilität³⁾

Jahresdurchschnitt

22%

Kreditrating Deutsche Börse AG⁴⁾

AA

1) Wachstumsrate ggü. 2014

2) Vorschlag an die Hauptversammlung 2016

3) Bereinigt um Sondereffekte

4) Am 20. Oktober 2015 von Standard & Poor's mit einem negativen Ausblick versehen

Unsere Standorte



NORDAMERIKA

CHICAGO
NEW YORK
WASHINGTON, D.C.

EUROPA

AMSTERDAM
BERLIN
BRÜSSEL
CORK
ESCHBORN
FRANKFURT AM MAIN
LEIPZIG
LONDON
LUXEMBURG
MADRID
MAILAND
MOSKAU
PARIS
PRAG
ZÜRICH

ASIEN

DUBAI
HONGKONG
MUMBAI
PEKING
SINGAPUR
TOKIO

AUSTRALIEN

SYDNEY

IMPRESSUM

Herausgeber

Deutsche Börse AG
60485 Frankfurt am Main
www.deutsche-boerse.com

Konzept und Gestaltung

Lesmo GmbH & Co. KG, Düsseldorf
Deutsche Börse AG, Frankfurt am Main

Fotografie

Jörg Baumann (Titel),
Thorsten Jansen (Porträts),
Peter Bialobrzeski, laif (S.14, 15)
Lai xinlin/Imaginechina/laif (S.48)

Druck

Werbedruck GmbH Horst Schreckhase,
Spangenberg

Redaktionsschluss

18. Februar 2016

Dieses Annual bildet zusammen mit dem Finanzbericht den Unternehmensbericht 2015 der Gruppe Deutsche Börse. Sie liegen jeweils in deutscher und englischer Sprache vor.

Bestellnummern

1000-4606 (deutsches Annual)
1000-4607 (deutscher Finanzbericht)
1010-4608 (englisches Annual)
1010-4609 (englischer Finanzbericht)

Markenverzeichnis

7 Market Technology®, C7®, DAX®, Deutsche Börse Venture Network®, Eurex®, Eurex Repo®, EURO STOXX 50®, F7®, MDAX®, N7®, SDAX®, T7®, TecDAX® und Xetra® sind eingetragene Marken der Deutsche Börse AG. 360T® ist eine eingetragene Marke der 360 Treasury Systems AG. STOXX® ist eine eingetragene Marke der STOXX Ltd. TRADEGATE® ist eine eingetragene Marke der Tradegate AG Wertpapierhandelsbank. TAIFEX ist eine eingetragene Handelsmarke der Taiwan Stock Exchange Corporation. KRX ist eine eingetragene Handelsmarke der Korea Exchange, Inc.