

Virtuelle Hauptversammlung der  
Deutsche Börse Aktiengesellschaft

Frankfurt am Main, 14. Mai 2024

## Entwurf des Berichts des Vorstandsvorsitzenden

Dr. Theodor Weimer  
Deutsche Börse AG

Veröffentlicht am 7. Mai 2024  
Es gilt das gesprochene Wort

# Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Aktionärsvertreterinnen und -vertreter!

Die Sieben ist eine besondere Zahl. Manche sprechen davon, sie sei magisch. Sie wird oft als Glückszahl angesehen. Die sieben Tage der Woche. Im siebten Himmel. Manchmal auch: Über sieben Brücken musst Du gehen.

Auch für mich hat die Sieben eine besondere Bedeutung. Das will ich nicht verhehlen. Denn für mich hat mittlerweile das siebte Jahr meiner Zeit als CEO der Deutschen Börse begonnen. Es ist zugleich mein letztes Jahr. Für Sie und mit Ihnen.

Sieben Jahre Deutsche Börse. Zeit, Danke zu sagen. Bei den Eigentümerinnen und Eigentümern dieses besonderen Unternehmens. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz besonders. Euch allen auf der Welt. Den Kunden weltweit. Ohne die wir nicht existieren könnten. Von der Politik in Hessen über Berlin bis nach Brüssel. Ja, und auch den Regulatoren sei Dank. Der Öffentlichkeit – von den Medienvertretern über den Finanzplatz bis hin zu allen Freunden der Börse. Danke all denjenigen, denen dieses Unternehmen am Herzen liegt. Die sich für uns interessieren. Und an freie und transparente Märkte glauben.

Zeit, Danke zu sagen. Für eine anstrengend aufregende Zeit. Eine Zeit, in der wir etwas bewegen wollten. Und durften. Danke für das Vertrauen in unsere Fähigkeiten. Und in unseren Enthusiasmus.

Und schließlich: Zeit, Danke zu sagen auch: dem Aufsichtsrat der Deutschen Börse insgesamt und seinem Vorsitzenden, Martin Jetter. Für den Vertrauensvorschuss. Für die Unterstützung in gelegentlich nicht einfachen Zeiten. Angesichts von Corona, des Krieges in Europa, der Irrungen und Wirrungen der Welt. Danke für manch kritische Diskussion. Und Danke auch für gelegentlich bohrende Fragen. Danke für gute Checks and Balances.

Wir haben viel erreicht. Als Unternehmen. Als Team. Haben uns im harten Wettbewerb mit den weltweit Besten gemessen. Und müssen uns nicht verstecken. Wir haben strategisch agiert. Gut gearbeitet. Fundamentale Entscheidungen nicht gescheut. Haben als Unternehmer gehandelt. Wollten nicht einfach nur verwalten. Wollten gewinnen in unseren Märkten.

Was hat die Gruppe Deutsche Börse die letzten Jahre erreicht? Wo standen wir 2017? Wo stehen wir heute? Uns ist vieles geglückt – längst nicht alles. Wie im richtigen Leben eben. Aber die Bilanz kann sich sehen lassen. Ich vergleiche im Folgenden jeweils Ende 2017 bis Ende 2023:

- Unser Aktienkurs hat sich sehr stark entwickelt: Von 97 Euro auf gut 187 Euro. In diesem Zeitraum hat sich der DAX um 30 Prozent erhöht. Wir um gut 90 Prozent.

- Unsere Nettoerlöse haben sich seit Ende 2017 bis Ende 2023 verdoppelt: von 2,5 auf 5,1 Milliarden Euro.
- Verdoppelt hat sich unser Vorsteuergewinn EBITDA: von 1,4 auf 2,9 Milliarden Euro.
- Und auch das Ergebnis pro Aktie hat sich verdoppelt.
- Als ich die Börse übernahm, waren wir 5.600, heute zählt die Börse mehr als 14.000 Mitarbeitende.

Wir sind ein richtig großes, global tätiges Unternehmen geworden. Wir sind fast der Kleinste unter den Großen im DAX. Müssen uns aber mit unserer Bewertung an der Börse nicht verstecken. Mit unserer Marktkapitalisierung sind wir in der oberen Hälfte des DAX angekommen.

Auch die Mitarbeitenden schätzen unseren Erfolg: Über 80 Prozent von ihnen empfehlen uns als Arbeitgeber. Das freut mich besonders.

Meine Aufgabe als CEO war es, neue Wege zu erschließen. Der Mannschaft Mut zu machen für unseren Weg. Glauben an Wachstum zu vermitteln. Dass dieses möglich ist. Und ja – profitables Wachstum ist kein glücklicher Zufall. Im Gegenteil: Es ist der Marktwirtschaft inhärent. Ich weiß: Gelegentlich bedurfte es schwieriger Entscheidungen. Deren Wert sich erst etwas später zeigte.

Jetzt – im letzten Jahr – besteht meine Hauptaufgabe darin, meinem Nachfolger und dem sich immer weiter entwickelnden Führungsteam den Weg zu ebnen. Sie zu ermutigen, Dinge zu verändern. Neues zu wagen. Meine Aufgabe 2024 besteht nicht darin, den Weg für andere festzutreten. Sondern: ihn zu öffnen. Moderne Strategie heißt: Optionalitäten schaffen. Agil bleiben, ohne beliebig zu werden. Es gilt, neue Pfade zu gehen, ohne sich zu verlieren. Die Richtung ist vorgegeben. Unabhängig von Personen, Ambitionen und Befindlichkeiten.

Es zählt nur eines: der nachhaltige Erfolg der Deutschen Börse. Das ist der wahre Norden unserer Strategie. Da darf die Kompassnadel gerne mal zittern. Aber die Richtung ist klar. Wir alle sind nur dem Wohle der Deutschen Börse verpflichtet. Der Weg der Deutschen Börse führt – davon bin ich überzeugt – nach oben. Ihn zu begehen, ist schweißtreibend. Aber erfüllend. Das ist meine Botschaft.

Ich will aber nicht pathetisch werden. Schließlich sind wir hier bei der Hauptversammlung. Und es ist mir vornehme Pflicht und Freude, zum Geschäftsjahr 2023 zu berichten. So wie das Gesetz dies vorsieht. Also berichte ich:

Auch im Jahr 2023 haben wir unsere Ziele übererfüllt. Unsere Nettoerlöse wuchsen um 17 Prozent. Damit erreichen wir ein Rekordniveau von 5,1 Milliarden Euro. 12 Prozentpunkte davon haben wir organisch geschafft – das heißt: ohne Zukäufe. Unser Umsatzwachstum entfiel zu 7 Prozent auf zyklisches und zu 5 Prozent auf strukturelles Wachstum. Wir hatten also Rückenwind. Im letzten Jahr aber nicht durch hohe Volatilitäten – ganz im Gegenteil. Wir haben niedrigste Schwankungen der Märkte gesehen. Der Rückenwind kam durch die gestiegenen Zinsen. Weitere 5 Prozentpunkte kamen durch erfolgreiche Zukäufe hinzu.

Alles in allem: Nach dem Rekordjahr 2022 ist uns wiederum ein wirklich starkes Jahr gelungen. Wir haben noch einen draufgesetzt, wie man so schön sagt.

Mehr noch als die Zahlen haben wir uns aber über zwei Entwicklungen besonders gefreut:

Erstens: Unsere neue Strategie wurde von unseren Investoren richtig gut angenommen. Die Latte lag hoch. Unsere Strategien Roadmap 2020 und Compass 2023 haben das Fundament gelegt. Jetzt zeigt uns Horizon 2026 den Weg in eine nahe Zukunft. Wir haben viel Zuspruch dafür erfahren. Sie hat überzeugt. Und wird von Ihnen mitgetragen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Möge das auch in ein paar Jahren noch so sein. Wir jedenfalls freuen uns darüber. Und es spornt uns weiter an.

Zweitens: Letztes Jahr ist uns die Übernahme von SimCorp gelungen. Es ist die größte Übernahme unserer Firmengeschichte. Ohne Frage – anspruchsvoll. Aber sie wird ein Erfolg werden. Die ersten zwei Quartale nach der Übernahme können sich sehen lassen.

Dass wir von der Börsen-Zeitung mit dem Corporate Finance Award im Bereich Digitales geehrt wurden, hat uns gefreut. Macht uns aber nicht übermütig. Wir müssen liefern. Bei den Umsätzen, bei den Synergien. Die Kunden entscheiden über unseren Erfolg. Aber Sie sehen mich zuversichtlich.

Neben dem schieren Wachstum beim Umsatz macht uns der Anteil an wiederkehrenden Einnahmen stolz. Denn dieser Anteil macht uns robust. Hier liegen wir inzwischen bei über 60. Das heißt: Als das neue Geschäftsjahr begann, hatten wir über 60 Prozent unserer Erlöse bereits im Kasten. Ich kann Ihnen sagen: Das ist ein sehr gutes Gefühl.

Lassen Sie mich nun auf die Entwicklung unserer Kosten eingehen:

Durch die Übernahme von SimCorp sind auch unsere Kosten um insgesamt 16 Prozent gestiegen. Aber rein organisch – also ohne den Zukauf von SimCorp – sind unsere Kosten nur um 5 Prozent gewachsen. Diese 5 Prozent organisches Kostenwachstum vergleichen sich mit den vorhin genannten 12 Prozent organischem Umsatzwachstum.

Das zeigt: Unser Geschäft skaliert. Mit mehr Umsatz steigen die Kosten unterproportional. Der Effekt auf den Gewinn ist beeindruckend:

Im Ergebnis wuchs 2023 auch unser Vorsteuergewinn EBITDA deutlich: um 17 Prozent auf 2,9 Milliarden Euro. Und unser Konzernjahresüberschuss betrug 1,7 Milliarden Euro. Das ist ein Plus von 15 Prozent.

Lassen Sie mich an dieser Stelle meinen großen Dank für das Jahr 2023 aussprechen. An unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt. Für ihren Einsatz. Für ihre Arbeitsfreude. Für ihren täglichen Leistungswillen. Dafür, dass sie so eigenständig arbeiten. Intrinsisch motiviert sind. Das ist fantastisch zu sehen. Danke Euch sehr dafür. Auch im Namen des gesamten Vorstands.

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Wir haben uns entschlossen, den finanziellen Erfolg in großen Teilen mit Ihnen zu teilen: Für 2023 schlagen wir eine Dividende von 3 Euro 80 pro Aktie vor. Das sind 6 Prozent mehr als im Vorjahr. Wir schütten damit 40 Prozent des Periodenüberschusses an unsere Aktionärinnen und Aktionäre aus. Und es ist unser Ziel, die Dividende pro Aktie jedes Jahr zu steigern.

Zusätzlich haben wir ein Programm zum Aktienrückkauf in Höhe von 300 Millionen Euro abgeschlossen. Das bedeutet: Wir geben Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, gemeinsam mit der Dividende insgesamt 1 Milliarde Euro zurück.

Auch das bisherige Jahr 2024 lässt sich sehr gut an. Im ersten Quartal stiegen unsere Nettoerlöse um 16 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro. Und unser EBITDA wuchs um 13 Prozent, auf 0,9 Milliarden Euro. Damit haben wir die Analystenerwartungen erneut übertroffen. Wir sind somit auch in diesem Jahr gut gestartet. Blicken mit Zuversicht – nicht mit Hybris – nach vorn.

Schon mehrfach habe ich heute auf unsere neue Strategie Horizon 2026 hingewiesen. Lassen Sie mich die Kernelemente dieser Strategie nochmals zusammenfassen. Warum? Alle unsere Aktionärinnen und Aktionäre sollen wissen, wo wir hinwollen!

### **Pfeiler 1: Unser neuer strategischer Fokus**

Wir haben uns zu einem verstärkten Fokus auf die Buyside entschieden. Auf die großen Investoren. Dort, wo das Wachstum in Zukunft höher ist. Dafür haben wir ein neues Wachstumssegment geschaffen. IMS. Investment Management Solutions. Um das Potenzial im Asset Management zu nutzen. Dazu haben wir zum einen SimCorp übernommen. Und sie mit unserer Axioma verheiratet. Zum anderen haben wir ISS mit unserer STOXX kombiniert. Eine große ESG-Datenfabrik mit einem führenden Indexanbieter. Beide neuen Gesellschaften sind globale Kraftpakete für Investment Management Solutions.

### **Pfeiler 2: Organisches Wachstum vor Zukäufen**

Wir verfolgen eine konsequente Wachstumsstrategie. Deren wichtigster Kernpfeiler ist organisches Wachstum. Und möglichst hohe wiederkehrende Erlöse. Organisches Wachstum wird ergänzt durch gezielte Zukäufe. Die sich finanziell rechnen müssen. Die strategisch zu uns passen. Wir wollen insgesamt etwa 10 Prozent pro Jahr wachsen. Organisch wachsen wir in vielen unserer Geschäfte richtig gut.

Lassen Sie mich einige charakterisieren:

- Unsere Eurex, eine der wenigen führenden global tätigen Derivatebörsen, ist ein Milliarden-Business für sich. Eine Plattform, die dann zu Höchstleistungen aufläuft, wenn die Märkte schwanken. Ihr Beitrag zur Risikominimierung in den Märkten kann nicht hoch genug angesetzt werden.
- Unsere EEX betreibt weltweit Marktplätze für Strom und Gas. Sie hat sich zum heimlichen Star in unserem Portfolio entwickelt. Sie ist schlicht die größte Stromhandelsbörse der Welt. Um die uns viele beneiden.

- Ja, und dann haben wir noch unsere kleine, aber feine Devisenplattform 360T. Klein ist vielleicht untertrieben: Immerhin liegt das Handelsvolumen dort bei etwa 130 Milliarden US-Dollar am Tag.
- Über alle Handelsgeschäfte hinweg führen wir inzwischen etwa 800 Millionen Transaktionen durch. Jeden Tag. Das sind mehr als 10.000 Transaktionen pro Sekunde.
- Unsere Clearstream Securities Services – das ist unser Abwicklungs-Geschäft – hat sich durch die gestiegenen Zinsniveaus prächtig entwickelt.
- Manch einer hatte mir vor Jahren geraten, die Clearstream zu verkaufen. Wir haben NEIN gesagt. Und lagen richtig. Wir haben 2023 rund 700 Millionen Euro Nettozinserträge in der Clearstream insgesamt erzielt. Nur mal nebenbei bemerkt: Wir verwahren Vermögen von rund 14.900 Milliarden Euro. Das ist mehr als das Dreifache des deutschen Bruttoinlandsprodukts.
- Und unser Clearstream Fund Services-Geschäft liefert auch stabil hohe Erträge. Dort haben wir übrigens nochmals rund 3.600 Milliarden Euro an Fondsvermögen, die wir verwalten.
- Das einzige Geschäft, das bei uns wirklich nicht wächst, ist unser Aktienkassamarktgeschäft. Wir haben zwar mit Xetra einen Marktanteil von über 60 Prozent. Aber wir leiden unter der Strukturschwäche des deutschen und europäischen Kapitalmarktes. Dieser ist zu fragmentiert. Zu reguliert. Es gibt immer weniger gelistete Firmen. Und zu wenige Börsengänge. Keinen Anreiz dazu. Und noch schlimmer: Der deutsche Kapitalmarkt fällt immer weiter zurück. Die Aktivität nationaler Investoren und auch der Finanzintermediäre ist unterentwickelt. Nur noch ein Asset Manager findet sich unter den Top Ten der Welt. Keine Bank. Oft fehlt es schlicht an Investoren. Der Wettbewerbsnachteil gegenüber dem amerikanischen Markt ist inzwischen immens. Und das gilt nicht nur für Deutschland. Sondern für ganz Europa.

Lassen Sie mich hier innehalten, bevor ich noch zu leidenschaftlich werde, und zurück zu unserem Unternehmen kommen.

Unser hohes organisches Wachstum gibt es nicht umsonst. Es fällt nicht vom Himmel. Muss erarbeitet werden. Wir müssen dafür Geld in die Hand nehmen. Meine Faustregel ist: Wir investieren jedes Jahr in eine ca. 5 Prozent höhere Kostenbasis, um unser Geschäft organisch um etwa 7 Prozent wachsen lassen zu können. Das ist aus meiner Sicht ein gesundes Verhältnis.

### **Pfeiler 3: Wachstum nur in Verbindung mit hoher Profitabilität**

Kein Wachstum, bitte, ohne Skalierbarkeit. Der Gewinn muss schneller wachsen als der Erlös. Gewinn ist zwar nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. Ein geflügeltes Wort, aber auch ein richtiges. Wir verlieren das nicht aus dem Auge.

### **Pfeiler 4: Technologische Weichen stellen**

Die letzten Jahrzehnte waren Jahrzehnte des globalen Wachstums. Die letzten Jahre und die nächsten Jahrzehnte wird das Wachstum der Welt durch Technologie bestimmt. Das trifft auch uns. Deshalb investieren wir viel:

- Wir haben sehr viel investiert in Cybersecurity, da wir eine kritische Infrastruktur betreiben.
- Wir sind mit Google Cloud eine strategische Partnerschaft eingegangen.

- Wir haben inzwischen rund die Hälfte unserer Rechenleistung in der Cloud. Tendenz schnell steigend.
- Wir haben auch im Krypto-Winter weiter in digitale Assets investiert. Forcieren das regulierte Geschäft mit institutionellen Investoren. Wir haben uns Lizenzen beschafft. Unsere Nachhandelsplattform D7 mit Partnern skaliert. Bereiten uns für die Tokenisierung vor – über Business-Modelle und über technologische Systeme. Wir investieren in digitale Ökosysteme und bauen eine Plattform für digitale Vermögenswerte.
- Wir bauen ein Datennetzwerk auf und investieren in unsere Datenarchitektur, um Daten weiter zu kommerzialisieren.
- Wir haben viele AI-Use Cases am Laufen. Beobachten die Entwicklung sorgfältig.

Wir haben viele Fragen – nicht auf jede eine Antwort. Aber wir bleiben dran.

### **Pfeiler 5: Umsetzung – der unterschätzte Faktor**

Es klingt einfach, aber es ist keine Selbstverständlichkeit: Es braucht ein Managementteam, das hart arbeitet und fokussiert ist. Am gleichen Strang zieht. Sich nicht auf den Erfolgen ausruht. Es braucht die Anstrengung des Immer-besser-werden-Wollens. Jeden Tag. Etliche haben tolle Ideen, talentiert sind viele, gescheit daherreden tun fast alle. Aber was wirklich zählt, ist, es als Unternehmen hinzubekommen. Durch eine überzeugende Strategie und durch eine konsequente Umsetzung.

Mein Mantra ist seit Jahren: Wer eine gute Strategie hat, aber keine Umsetzungsfähigkeiten, der hat keine Strategie. Strategie und Umsetzung gehören untrennbar zusammen.

Zusätzlich zur diesen Hauptpfeilern unserer Strategie haben wir unser Kapitalmanagement angepasst:

Zu Beginn meiner Amtszeit haben wir rund 60 Prozent unseres Konzernergebnisses ausgeschüttet. Wir haben seither jedes Jahr die Dividende erhöht, aber die Ausschüttungsquote ist wegen guter Ergebnisse gesunken. Wir liegen nunmehr bei einer Ausschüttungsquote von ca. 40 Prozent. Und diese wird die nächsten Jahre eher zwischen 30 und 40 Prozent liegen als darüber.

Bei uns kommen Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, aber nicht zu kurz. Im Gegenteil: Wir streben nach einer Kontinuität bei der Dividende – mit steigenden Dividenden pro Aktie. Zusätzlich haben wir im Rahmen unserer Strategie Horizon 2026 angekündigt: Falls wir Überschussliquidität haben, was angesichts unseres Geschäfts nicht der Ausnahmefall sein sollte, planen wir, die Dividendenausschüttungen durch Aktienrückkaufprogramme zu ergänzen. Wir wollen Ihnen gegenüber auch damit ein klares Signal setzen: Priorität 1 liegt beim organischen Wachstum. Und die Hürde für Zukäufe liegt hoch.

Mein Fazit zur Strategie ist folgendes: Wir führen die Deutsche Börse zu neuen Horizonten. Und dann darüber hinaus. Sie kennen das ja von Udo Lindenberg: „Hinter'm Horizont geht's weiter.“ Es gibt keine bessere Basis für viele weitere erfolgreiche Jahre. Und damit meine ich: Jahre weiteren hohen Wachstums. Im Dienste unserer Kunden. Und in Ihrem Dienst, sehr geehrte Damen und Herren Aktionäre.

Dafür sorgen wirst zukünftig Du, lieber Stephan Leithner. Du bist seit einigen Wochen mein Stellvertreter. Ab nächstem Jahr wirst Du als Kapitän dieses Schiff steuern. In ruhiger wie in rauer See. Ich kenne und schätze Dich seit Jahren. Und ich weiß, Du kannst das. Nächstes Jahr wirst Du hier stehen und Dich verantworten dürfen. Und Du wirst es gut machen. Da bin ich ganz sicher. Du übernimmst eine der schönsten Aufgaben, die die deutsche Wirtschaft zu vergeben hat. Freue Dich darauf. Nochmals Glückwunsch zu Deiner Ernennung.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Ich danke Ihnen – auch im Namen des Vorstands – für Ihre Treue zu unserem Haus. Es ist ein Give and Take: Sie geben das Geld, indem Sie unsere Aktie kaufen. Im Vertrauen darauf, dass wir was Gescheites daraus machen und Ihr Investment von uns risikoadäquat verzinst wird. Bisher hat das funktioniert. Möge das auch weiterhin so sein. Ihre Treue, meine sehr geehrten Damen und Herren Aktionäre, ist Teil unseres Erfolgs. Und dafür danke ich Ihnen von Herzen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.