

Deutsche Börse Group  
Bilanzpressekonferenz

Donnerstag, 18. Februar 2016  
Frankfurt, Alte Börse

**Sperrfrist: 10:00 Uhr MEZ**

Rede Vorstand

Carsten Kengeter, CEO Deutsche Börse AG

Gregor Pottmeyer, CFO Deutsche Börse AG

[Folie 1: Highlights der Kennzahlen im Jahr 2015]

## 1. Eröffnung, Rückblick und Strategie zur Weiterentwicklung (Carsten Kengeter)

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zur Bilanz-Presskonferenz der Deutsche Börse AG für das abgeschlossene Geschäftsjahr 2015.

Hinter uns liegt ein sehr gutes Jahr mit zweistelligem Umsatz- und Gewinnwachstum. Die Deutsche Börse steht gut da. Doch bevor wir auf die Geschäftsergebnisse eingehen, gestatten Sie mir einige Vorbemerkungen.

Wie die meisten von Ihnen wissen, habe ich im Mai als CEO die Führung eines solide durch die Finanzkrise gekommenen Unternehmens mit einem breit aufgestellten Geschäftsportfolio übernommen. Die Aufgabe der Führungscrew in den vergangenen Jahren bestand sicherlich darin, das Unternehmen im Sinne seiner Kunden und Aktionäre gut durch die Finanzkrise zu steuern, dabei seine Integrität zu wahren, die Funktionalität der von uns betriebenen Märkte in jeder Phase aufrecht zu erhalten und natürlich profitabel zu wirtschaften. Jetzt ist es an der Zeit, wieder das Unternehmenswachstum in den Mittelpunkt zu stellen.

Dazu haben wir eine Strategie mit dem Namen „Accelerate“ entwickelt. Diese Strategie zielt darauf ab, die Kundeninteressen stärker in den Fokus zu nehmen und unsere Marktorientierung zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund haben wir die Zuständigkeiten im Vorstand neu geordnet. Dies wurde mit dem Wechsel in das neue Geschäftsjahr wirksam. Wir haben parallel unsere Vertriebsstrukturen auf Gruppenebene zusammengefasst und neu organisiert. Wir haben eine zentrale Organisation zur Produktentwicklung gegründet. Wir wenden uns verstärkt neuen Marktsegmenten und auch jungen, innovativen Ideen und Technologien zu. Und natürlich haben wir auch zur Weiterentwicklung in Unternehmensübernahmen investiert.

*Es gilt das gesprochene Wort*

Ich persönlich habe bereits seit Anfang April 2015 die Deutsche Börse AG intensiv intern kennenlernen dürfen – und zuvor als externer Beobachter: durch Gespräche auf allen Führungsebenen, in allen Geschäftsbereichen und mit den Regulatoren. Ich habe mit Produktentwicklern gesprochen, mit IT-Experten, mit den Kolleginnen und Kollegen, die täglich direkt im Austausch mit unseren Kunden stehen – und vor allem auch: mit den Kunden selbst. Ich war in Frankfurt, aber auch an den anderen wichtigen Standorten der Gruppe Deutsche Börse, in Luxemburg zum Beispiel, in London ebenso wie außerhalb Europas in New York, Chicago, Hongkong oder Singapur. Ich habe auch mit unseren Anteilseignern gesprochen, mit Investoren und mit Vertretern unseres politischen Umfelds.

Die Erkenntnisse, die aus diesen Gesprächen gewonnen wurden, sind in unsere Wachstumsstrategie eingeflossen. So solide die Gruppe Deutsche Börse auch ist, sie bewegt sich in einem sehr dynamischen Markt – das ist allen Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich gesprochen habe, klar. Die Finanzkrise der Jahre seit 2007 war eine Chance für die Deutsche Börse, denn auf diese Weise konnten wir uns als Anbieter einer verlässlichen Infrastruktur bewähren. Nun hat jedoch eine Ära intensiven, globalen Wettbewerbs begonnen, in dem sich zugleich der Kostendruck für unsere Kunden erhöht hat. Neue technologische Entwicklungen – Stichwort Fintech – haben diesen Wettbewerb weiter erhöht; sie bieten aber auch neue Wachstumschancen.

Makroökonomisch war das letzte Jahr instabil. Unser Angebot einer zuverlässigen Infrastruktur für einen geordneten Handel hat angesichts der Marktschwankungen hohen Zuspruch erfahren. Zwar hat sich die Griechenland-Krise dank politischer Interventionen wieder beruhigt – zumindest vorübergehend. Doch dafür sorgen die abnehmende Wachstumsdynamik in China und das Sinken des Ölpreises für Turbulenzen. Auch starke Wechselkursschwankungen belasten den Planungshorizont der Unternehmen – denken Sie nur an die abrupte Aufwertung des Schweizer Frankens. In den USA wiederum deutet sich bei insgesamt guter Wirtschaftslage seit Dezember eine Zinswende an, auch wenn sich die Steigerung bisher in Grenzen hält.

In diesem schwierigen Umfeld haben wir ein sehr gutes Ergebnis erzielt – und dies nicht zuletzt dank des begonnenen Umbaus unseres Unternehmens.

Wir haben bei der Deutschen Börse eine hohe Produkt- und eine hohe Technologiekompetenz. Doch wir schulden dem Markt den Beweis, dass unser integriertes Geschäftsmodell einen Mehrwert erwirtschaftet, der sich auch im Börsenwert widerspiegelt. Diesen Beweis wollen wir liefern. Dazu gehört auch, dass wir Chancen auf organisches ebenso wie auf externes Wachstum wahrnehmen – mit unternehmerischem Mut und kaufmännischer Sorgfalt. Genau dafür steht die Wachstumsstrategie Accelerate.

[Folie 2: „Accelerate“ – Kernziele des Wachstumsprogramms]

Mit Accelerate verfolgen wir fünf Ziele:

Unser Ziel Nummer eins heißt: Kundenorientierung. Es kommt darauf an, dass wir drei Dinge, die bereits in der Vergangenheit wichtig waren, ganz groß schreiben: Kunden, Innovation und Dienst-Leistung, ein Doppelwort, bestehend aus Dienst und Leistung.

Zweitens: Wer diesem Ziel entsprechend handelt und Erfolge erzielt, soll dafür auch belohnt werden. Dies geht einher mit einer höheren Verantwortung für jeden einzelnen.

Drittens verfolgen wir ein ehrgeiziges mittelfristiges Wachstumsziel. Dabei setzen wir auf die so genannte Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells – im Klartext: auf seine Fähigkeit, Gewinne zu erwirtschaften, die stärker steigen als die Umsatz-Erlöse.

Dabei – und damit bin ich bei Punkt vier – setzen wir auf Wachstum aus eigener Kraft ebenso wie auf andere Art und Weise.

Fünfter und letzter Punkt: Wie in der Vergangenheit auch werden wir ausreichend Kapital in Wachstumsprojekte investieren und zugleich die Aktionäre angemessen an unseren Erträgen teilhaben lassen. Das erfordert kaufmännische Gewissenhaftigkeit ebenso wie unternehmerischen Mut.

[Folie 3: „Accelerate“ – wesentliche Fortschritte in der Umsetzung]

In all diesen Bereichen haben wir bereits wesentliche Fortschritte erzielt. Sie sind auf Folie Nr. 3 zusammengefasst. Ich greife die wichtigsten davon heraus:

Im Rahmen der gesteigerten Kundenorientierung haben wir bereits am 1. Juli des vorigen Jahres ein bereichsübergreifend besetztes Management-Komitee eingesetzt.

Von dort gehen entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung der Gruppe aus.

Insgesamt haben wir die Agilität in der Entscheidungsfindung erhöht. Zudem haben wir die internen Berichtslinien seit Beginn dieses Jahres neu organisiert. Im Zuge dieser Reorganisation haben wir auch den Vorstand umgebildet.

Neues Wachstumspotenzial haben wir mit der Übernahme der

Devisenhandelsplattform 360T sowie der ausstehenden Anteile des Indexanbieters STOXX geschaffen. Damit haben wir eine neue Anlageklasse für uns erschlossen und unsere Position im wachstumsstarken Markt für Börsenindizes verstärkt.

Ende Oktober haben wir gemeinsam mit der Shanghai Stock Exchange und der China Financial Futures Exchange unser Joint Venture China Europe International Exchange gegründet: ein Handelsplatz für Renminbi-Offshore-Produkte. Zugleich haben wir mit dem China Foreign Exchange Trade System eine strategische Kooperation zur Entwicklung des chinesischen Interbankenmarktes vereinbart. Damit sind uns im Rahmen unserer Asien-Strategie wichtige Schritte nach vorn gelungen.

Zu den beschleunigten Vorgängen in unserem Konzern gehört auch, dass wir erfolglose Projekte beenden und Großprojekte verschlanken, wenn dies die Zuverlässigkeit unseres Angebots nicht beeinträchtigt. Wie erwähnt sollen von unserem neuen Kurs auch die Aktionäre profitieren. Deshalb schlagen wir eine Erhöhung der Dividende pro Aktie um 7 Prozent auf 2,25 Euro vor.

Und damit übergebe ich das Wort an Gregor Pottmeyer.

## 2. Detaillierung des Geschäftsergebnisses und der Accelerate-Fortschritte (Gregor Pottmeyer)

[Folie 4: Entwicklung der Kennzahlen auf Gruppenebene im Jahr 2015]

Meine Damen und Herren, ich werde Sie nun durch die Geschäftsentwicklung im Einzelnen führen.

Wie erwähnt, sind unsere wichtigsten Erfolgsziffern zweistellig gewachsen: unsere Nettoerlöse um 16 Prozent auf 2,4 Milliarden Euro, unser Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) sowie unser Gewinn je Aktie (EPS) um jeweils 14 Prozent: auf 1,1 Milliarden bzw. 4,14 Euro.

Der vielleicht wichtigste Wachstumstreiber war das Vertrauen, das die Marktteilnehmer den regulierten Handelsplattformen der Deutschen Börse in einem Umfeld gestiegener Preisschwankungen an den Märkten entgegenbringen.

*Es gilt das gesprochene Wort*

[Folie 5: Entwicklung der Kennzahlen auf Segmentebene im Jahr 2015]

Das höchste Erlös- und Gewinnwachstum erzielten der Derivatehandel und das Clearing bei Eurex, mit einem Plus von 27 Prozent. Eurex hat damit zugleich über 40 Prozent der Erlöse und des Gewinns auf Gruppenebene erwirtschaftet. Besonders stark zu diesem Wachstum beigetragen haben Derivate auf Aktienindizes, denn diese Instrumente eignen sich besonders gut dazu, sich gegen Marktschwankungen abzusichern.

Gleichfalls zweistelliges Wachstum erreichte das Segment Xetra, also der Kassamarkt. Hier erhöhten sich die Umsatzerlöse um 14 Prozent und der Gewinn um 24 Prozent – ein Musterbeispiel für erfolgreiche Skalierbarkeit. Beigetragen haben zu diesem Wachstum die anhaltenden Niedrigzinsen, der Ankauf von Staatsanleihen durch die Europäische Zentralbank sowie der Absicherungsbedarf der Marktteilnehmer angesichts zeitweiliger Turbulenzen.

Bei Clearstream, also bei den Dienstleistungen und der Infrastruktur, die sich an den Handel anschließen, stiegen die Nettoerlöse um 7 Prozent – trotz des nahezu unveränderten Zinsniveaus auf Rekord-Tiefstständen. Mehr als die Hälfte davon stammt aus dem Verwahrgeschäft, das wiederum von dem hohen Gesamtwert der verwahrten Wertpapiere profitiert hat.

Im Bereich Marktdaten und den ihnen zugehörigen IT-Systemen und Dienstleistungen lag das Erlöswachstum bei 8 Prozent. Kerngeschäft des Segments ist der Vertrieb von Informationen, Technologien und Dienstleistungen, die für den Kapitalmarkt von Interesse sind. Besonders wachstumsträchtig war hier die Lizenzierung von Indizes beispielsweise an Emittenten von börsengehandelten Fonds.

Die Gliederung unserer Finanzberichterstattung wird im Übrigen auch künftig den genannten Geschäftssegmenten folgen. Die von Carsten Kengeter erwähnte Reorganisation ändert daran nichts. Sie wird allerdings dazu beitragen, dass wir künftig noch stärker als bisher als eine Gruppe auftreten und auf diese Weise auch Cross-Selling-Möglichkeiten noch besser nutzen.

[Folie 6: Positive Entwicklung der Handelsaktivitäten im Jahr 2015]

Durch organisches Wachstum und Zukäufe im Rahmen der Implementierung unserer Accelerate-Strategie konnten wir 2015 den Anteil schnell wachsender Geschäftsfelder deutlich erhöhen.

In einzelnen Produktgruppen lagen unsere Wachstumsraten im deutlich zweistelligen Bereich. Dies trifft zu auf so genannte Commodities wie elektrischen Strom und Erdgas, auf Devisen, auf Fonds sowie auf Indizes als Basiswerte für ETFs, also für börsengehandelte Fonds. Aufgrund dieses Wachstums tragen diese Produkte insgesamt nun bereits rund ein Fünftel zu den Nettoerlösen der Gruppe bei. Dies sind nur einige Beispiele für die Beschleunigung unseres Wachstums. Wir streben im Rahmen unserer Accelerate-Strategie an, weitere Wachstumfelder dieser Art zu erschließen.

[Folie 7: Vorschlag des Vorstands der Deutsche Börse AG zur Erhöhung der Dividende für 2015 auf 2,25 €]

An diesem guten Ergebnis werden wir auch unsere Aktionäre beteiligen. Unsere Quote für die Ausschüttung der Dividende reicht von 40 bis 60 Prozent des Konzern-Jahresüberschusses. In Jahren mit niedrigerem Gewinn sind wir dabei an das obere Ende der Bandbreite gegangen. Im Zuge des erwarteten Gewinnwachstums werden wir uns wahrscheinlich zur Mitte der Bandbreite orientieren. Für 2015 schlagen wir eine Erhöhung der Dividende um 7 Prozent auf 2,25 Euro je Aktie vor, was einer Ausschüttungsquote von 55 Prozent entspräche. Unser Aufsichtsrat muss diesen Vorschlag noch verabschieden, bevor unsere Aktionäre dann auf der Hauptversammlung im Mai darüber abstimmen.

[Folie 8: „Accelerate“ – Prinzipien zum Kostenmanagement]

Wie im Juli letzten Jahres bekannt gegeben, haben wir drei Prinzipien aufgestellt, um unsere Kosten besser zu steuern:

Erstens haben wir klare Regeln für die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells aufgestellt – also für das Prinzip, dass bei Wachstum die Erlöse stärker steigen als die Kosten. So ist bei einstelligem Wachstum der Nettoerlöse seither ein Nullwachstum bei den operativen Kosten vorgeschrieben, und eine zweistellige Erlöszunahme darf höchstens zu einem Kosten-Plus von etwa 5 Prozent führen.

Zweitens verbessern wir kontinuierlich unsere operative Effizienz – z. B. indem wir uns noch deutlicher als bisher an den Kundenbedürfnissen orientieren.

Um das Wachstum weiter zu beschleunigen, planen wir drittens, Freiräume für weitere Investitionen zu schaffen. Dazu sollen u. a. Hierarchieabbau, schnellere Entscheidungen und Verbesserungen in Einkauf und Beschaffung beitragen.

[Folie 9: „Accelerate“ – strukturelle Maßnahmen und kontinuierliche Prozessverbesserung zum Erreichen der angestrebten Kostenersparnisse]

Diese Folie zeigt im Detail, wie sich unsere Effizienzverbesserungen über dieses und das kommende Jahr aufteilen. Wenn Sie dazu Fragen haben, können Sie diese gern nachher in der Fragerunde an mich richten. Insgesamt werden wir auf diese Weise Ende 2018 insgesamt 100 Millionen Euro in zusätzliche Investitionen und andere Maßnahmen umgeleitet haben.

Dabei will ich nochmals betonen: Es geht uns bei Accelerate zwar durchaus um Kostendisziplin, aber nicht um Kostenreduktion. Es geht uns darum, Freiräume für beschleunigtes Wachstum zu schaffen, und zwar zu geringstmöglichen Kostensteigerungen. Es geht also darum, die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells unter Beweis zu stellen.

[Folie 10: „Accelerate“ – mittelfristige Finanz- und Budgetplanung berücksichtigt die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells]

Wie gleichfalls im Juli 2015 bekannt gegeben, haben wir auch unsere mittelfristigen Wachstumsziele erhöht. Auf Basis unserer Annahmen rechnen wir mit einem Wachstum der Nettoerlöse von 5 bis 10 Prozent pro Jahr. Beim Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) und dem Konzern-Jahresüberschuss haben wir uns ein Wachstum in einer Größenordnung von 10 bis 15 Prozent zum Ziel gesetzt. Dies sind auch die Werte, die wir im laufenden Geschäftsjahr erwarten. Wo genau wir in der Bandbreite landen werden, hängt dabei maßgeblich von der Entwicklung zyklischer Faktoren ab. Der Jahresauftakt war sehr positiv für uns. Wir sind zudem zuversichtlich, dass sich der Beitrag der Themen, die wir strukturell vorantreiben, im laufenden Jahr weiter erhöhen wird.

Und mit diesem positiven Ausblick gebe ich das Wort zurück an Carsten Kengeter.

### 3. Ausblick (Carsten Kengeter):

[Folie 11: „Accelerate“ – Vision]

Danke, Herr Pottmeyer.

Zu den Lieblingszitaten deutschsprachiger Redner gehört Helmut Schmidts Visionen-Verdikt: „Wer Visionen hat, der soll zum Arzt gehen.“ Es war anscheinend gemünzt auf seinen Parteigenossen Willy Brandt. Später hat Schmidt in einem Interview diese Aussage allerdings revidiert, indem er sagte: „Es war eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage.“

Meine Damen und Herren, ich bin Manager und kein Politiker. Mir liegt etwas an klaren, zukunftsgerichteten Antworten. Und als Manager gehört für mich eine Vision durchaus zur Unternehmensstrategie – auch wenn sie naturgemäß nicht mit der gleichen Präzision formuliert werden kann wie ein Lagebericht.

Die Vision, die der Accelerate-Strategie zugrunde liegt, hat *ein* Ziel:

Wir sind entschlossen, die Nummer eins oder zwei in allen Geschäftsbereichen weltweit zu werden, in denen wir operativ tätig sind. Unser Ziel ist es, die Gruppe Deutsche Börse dorthin zu führen, wo sie hingehört – an die Weltspitze. Wir verfolgen dieses Ziel aber nicht als Selbstzweck. Wir verfolgen dieses Ziel im Interesse unserer Kunden. Unsere Kunden stehen inmitten eines intensiven und internationalen Wettbewerbs. Dieser Wettbewerb betrifft auch den Finanzplatz Frankfurt und den Wirtschafts- und Finanzstandort Europa. In Europa und in Frankfurt werden wir diesen Wettbewerb nur dann mitgestalten können, wenn wir hier Knotenpunkte im Netzwerk der globalen Finanzströme schaffen. Und dieses Netzwerk wird gerade völlig neu konfiguriert: durch US-Banken und -Börsen, die aus Übernahmen und Zusammenschlüssen gestärkt hervorgegangen sind, durch neue, kleine, wendige Wettbewerber sowie durch junge, aufstrebende Finanzstandorte außerhalb der westlichen Welt.

Meine Damen und Herren, die Globalisierung der Finanzströme ist kein Nullsummenspiel, bei dem der Gewinn des einen der Verlust des anderen ist. Für ein Unternehmen wie die Gruppe Deutsche Börse, für einen Finanzplatz wie Frankfurt/Rhein-Main, für den Wirtschafts- und Finanzstandort Europa sind neue, global tätige Partner immer ein Gewinn. Wer sein Glück dagegen in der Abnabelung sucht, begibt sich damit freiwillig auf die Verliererseite.

Unsere Strategie ist, zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dieses Standorts einen Beitrag zu leisten, indem wir eine neue Innovationskultur unterstützen. Das ist auch der Grund dafür, dass wir das Deutsche Börse Venture Network vorantreiben, dass wir uns für Fintech interessieren, dass wir den Kassamarkt zu einem eigenständigen Vorstandsressort aufgewertet haben.

Unsere Strategie ist, das Beste beider Welten zu vereinigen: die Disziplin und Zuverlässigkeit eines Anbieters hoch regulierter Infrastruktur für die Finanzmärkte mit der Flexibilität und Innovationskraft des aufblühenden Fintech-Sektors.

Unsere Strategie ist, die Deutsche Börse als „Bindeglied“ zwischen den Teilnehmern am Kapitalmarkt und den Regulierern zu profilieren. Dabei haben wir neben den verschiedenen Kategorien von Investoren vor allem auch den Nutzen für die Realwirtschaft im Blick.

Unsere Strategie ist, unser Angebot hier in Frankfurt zum Nutzen unserer wichtigsten Kunden weiter zu stärken. Diese Kunden finden sich in Deutschland, in Europa und in der Welt. Zum Nutzen dieser Kunden trägt bei, wenn wir die Kapitalmarktunion der EU unterstützen. Ebenso trägt dazu bei, wenn wir unsere Beziehungen nach Asien und Amerika weiter ausbauen.

Und nun bin ich gespannt auf Ihre Fragen, die meine Kollegin und Kollegen im Vorstand wie auch ich gerne beantworten werden.