

## **Martin Jetter: Laudatio für Dr. Theodor Weimer zur Verleihung des Preises der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) für gute Unternehmensführung**

Düsseldorf, den 25. November 2024

Sehr geehrter Herr Hocker,  
lieber Theodor,  
meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ich freue mich sehr, diese Laudatio halten zu dürfen. Es geht hier und heute um gute Unternehmensführung. Sie, liebe Juroren der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz und liebe Geschäftsführung und Mitglieder der DSW, dürfen in mir zu Recht einen überzeugten Kämpfer für exzellente Unternehmensführung vermuten. Ein Unternehmen gut und sicher in die Zukunft zu leiten, war mir in meiner gesamten Karriere immer auch ein persönliches Anliegen. Glauben Sie mir, ich habe weltweit viel gesehen, auch Unternehmensführungen, die nicht immer diesem Anspruch entsprochen haben. Umso mehr freut es mich, heute Abend das Wort an Sie richten zu dürfen. Denn meine Lobrede gilt einem Laureaten, dessen Persönlichkeit, Integrität und – ja, auch das – Manager-Ehre herausragende Eigenschaften sind. Meine Damen und Herren, ich beglückwünsche Sie zu dieser Entscheidung. Sie haben einen würdigen und verdienten Träger dieser Auszeichnung gewählt.

Die Liste der Preisträger liest sich wie ein „Who is Who“ der deutschen Wirtschaft. Was sie vereint, ist, dass sie sich alle für den Schutz und die Wertschätzung des Privateigentums der Aktionärinnen und Aktionäre eingesetzt haben. Dies ist auch eines der Ziele dieses Preises. Damit haben sie zugleich eine der Säulen einer freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft gestärkt. Ernst genommen haben sie zudem ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Der CEO, den wir hier und heute gemeinsam ehren, ist eine Ausnahmepersönlichkeit. Diese Eigenschaft teilt er mit den bisherigen Preisträgern. Mit seinen uns allen wohlbekannten Merkmalen aber sticht er hervor: Studium in Tübingen und St. Gallen, Promotion bei Prof. Dr. Horst Albach in Bonn, an einem der renommiertesten Lehrstühle, den die Betriebswirtschaftslehre zu bieten hat – all das war ihm nicht in die Wiege gelegt. Er ist kein Akademikerkind. In seiner Jugend hätten ihn seine Erfolge als Organist seines Heimatorts Wertheim fast zu einer Karriere als Berufsmusiker geführt. Später wollte er Lehrer werden.

Zum Glück für die deutsche Unternehmenswelt hat er sich aber anders entschieden – und zwar für den klassischen Einstieg in eine Manager-Karriere: Ende der 80er Jahre fing er als Berater bei McKinsey an – und zwar genau hier im schönen Düsseldorf. Früh machte sich Theodor Weimer mit seinen scharfsinnigen Analysen einen Namen. Hinzu kam sein Talent, Kunden zu gewinnen, sie erfolgreich zu unterstützen und sie so an sich zu binden. Bis heute ist sein Netzwerk legendär. Es reicht von der Politik mit allen demokratischen Parteien über die globale Finanzwelt bis in die deutsche Fußball-Bundesliga. 13 Jahre lang war er im Beratungsbusiness in seinem Element: sieben bei McKinsey und sechs bei Bain Consulting in München. Dort gehörte er ab Mitte der 90er als Senior Partner und Mitglied des Global Management Committee zur Führungsriege.

2001 folgte der Schritt vom strategischen Berater zum Financial Advisor. Er wechselte zu Goldman Sachs in Frankfurt, wo er rasch zum Partner im Investment Banking aufstieg. Auch diese für ihn damals neue Rolle füllte er so gut aus, dass ihn die UniCredit Group in Mailand sechs Jahre später abwarb. In den Jahren darauf machte er sich als Sprecher des Vorstands der HypoVereinsbank in München einen Namen.

Er führte die spätestens von der Finanzkrise gebeutelte Bank zurück in die Gewinnzone und auf einen stabilen Wachstumspfad. Das brachte ihm nicht nur die Achtung der italienischen Konzernleitung ein, zu der er bald selbst gehörte. Auch die deutsche Politik war ihm dankbar, dass er eines der heißen Eisen für sie aus dem Feuer holte, das die Finanzkrise ihr beschert hatte. Damit bewährte sich Theodor Weimer zum

ersten Mal als Turnaround-Manager. Und als solchen habe ich ihn schließlich bei der Deutschen Börse kennengelernt.

Die Deutsche Börse war vor dem Amtsantritt Theodor Weimers ein angeschlagenes Unternehmen. Zwar stand sie rein finanziell bestens da, aber das Bild, das sie in der Öffentlichkeit, in der Politik und bei den Regulatoren abgab, hatte schon bessere Zeiten gesehen. Das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren verunsichert. Die Reputation war beschädigt. Es war Zeit für einen Wandel. Und diesen Wandel brachte Theodor Weimer.

Gemeinsam mit einem neuen Team auf den obersten Führungsebenen und im engen Austausch mit uns im Aufsichtsrat ist ihm einmal mehr ein beeindruckender Turnaround gelungen. Aus einer Phase der Verunsicherung führte er die Deutsche Börse zu neuem Unternehmergeist und Erfolg. Er schuf eine neue Kultur des Machens und der „Ownership“. Und er baute die Börse auf dieser Grundlage um. Mit Theodor Weimer ist die Deutsche Börse wieder zu einem selbstbewussten und zukunftsstarken Unternehmen geworden – und dies völlig zu Recht. Die jährlichen Umfragen unter den Mitarbeitenden bestätigen dies: Die Belegschaft der Deutschen Börse ist stolz auf ihr Unternehmen. Sie empfiehlt es als guten Arbeitgeber weiter. Auch der Aktienkurs, der zuletzt neue Rekordstände erreichte, spricht eine deutliche Sprache: Das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Märkte, der Investoren, aber auch der Politik und der Regulatoren ist wiederhergestellt.

Insgesamt stärkte Theodor Weimer nicht nur die Unternehmenskultur und die Wachstumsdynamik der Deutschen Börse. Er erhöhte auch die Resilienz ihres Geschäfts. Viele glauben ja immer noch, das Kerngeschäft der Deutschen Börse sei die Organisation des Aktienmarkts. Dabei ist dieses Geschäft längst gegenüber anderen Wachstumstreibern in den Hintergrund getreten. Durch passgenaue Übernahmen baute er diejenigen Bereiche aus, die strukturell und damit dauerhaft wachstumsstark sind. Dabei handelt es sich insbesondere um den Daten- und Analytikbereich. Diesen erweiterten er und sein Team zum neuen Bereich für Investment Management

Solutions. Mit der Übernahme des Software-Unternehmens SimCorp verantwortete er die größte M&A-Transaktion in der Geschichte der Deutschen Börse. SimCorp ist in Kopenhagen angesiedelt, aber weltweit präsent. Damit rückten internationale institutionelle Investoren stärker in den Fokus – ein unglaublich dynamischer und zukunftssträchtiger Markt.

Zugleich rückte er die Deutsche Börse in den Geschäftsfeldern der Zukunft weit nach vorne: Als einer der ersten im deutschen Finanzsektor führte er das Unternehmen in die Cloud. Generell trieb er die Digitalisierung des Unternehmens voran. Doch auch das Brot-und-Butter-Geschäft der Börse vernachlässigte er nicht: den Derivatehandel und das Settlement. In diesen Bereichen verantwortete er umfangreiche Innovationen.

Sein Erfolg schlägt sich nicht zuletzt in den Zahlen seiner Amtszeit nieder. Im Vergleich zu Ende 2017 hat sich nicht nur der Aktienkurs der Deutschen Börse verdoppelt. Auch die Nettoerlöse, der Vorsteuergewinn EBITDA und das Ergebnis pro Aktie waren Ende 2023 doppelt so hoch wie sechs Jahre zuvor. Als er sein Amt antrat, war die Deutsche Börse ein Unternehmen mit 5.600 Mitarbeitenden; heute hat sich ihre Belegschaft verzweieinhalbfacht, auf über 14.000 – und dies weltweit.

An jedem Standort weltweit wird Diversität großgeschrieben, und dies in vielfacher Hinsicht: zum Beispiel nach ethnischer Herkunft und Glaubensrichtung, nach Alter, oder nach Geschlecht, um nur einige Kriterien zu nennen. Kurz: Sowohl strategisch als auch finanziell und kulturell haben Theodor Weimer und sein Team eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte geschrieben.

Ich betone hier: er „und sein Team“. Denn Theodor Weimer hat auch bei den härtesten Entscheidungen, die er als CEO treffen musste, nie das Wohl der Belegschaft vergessen. Wie nur wenige andere CEOs hat er Wert für seine Aktionäre geschaffen. Doch das ging nie auf Kosten der anderen Stakeholder. Er konnte und kann begeistern – und so andere dazu bewegen, mit seiner überbordenden Leidenschaft und seinem enormen Arbeitspensum mitzuziehen.

Zugleich hat er Vertrauen durch Transparenz geschaffen: Auch mit kritischen Informationen hielt er gegenüber uns im Aufsichtsrat nie hinter dem Berg. Jederzeit waren wir voll im Bilde über die Lage des Unternehmens. Natürlich erwartet er dieses Vertrauen auch von anderen – und er bekommt es auch. Denn Theodor Weimers persönliche Integrität ist über jeden Zweifel erhaben.

Diese Offenheit zeigt sich auch im kulturellen Anspruch der Deutschen Börse. Denn die Deutsche Börse ist nicht nur die zahlenfixierte Marktbetreiberin, als die sie vielen vielleicht oft erscheint. Seit Jahrzehnten fördert sie auch Kultur und Kunst, vom regionalen Musikfestival bis hin zur städtischen Kunstgalerie. Die börseneigene Sammlung zeitgenössischer und klassischer Fotografie setzt bereits seit vielen Jahren Maßstäbe. Wer durch die Konzernzentrale und die weltweiten Niederlassungen der Deutschen Börse geht, stößt auf Schritt und Tritt auf großformatige Fotografien. Sie reichen vom Landschaftsbild bis zur Reportageserie, vom einfühlsamen Porträt bis zum gewagten Experiment.

Theodor Weimer und ich haben im Aufsichtsrat oft genug hart und intensiv über die Sache diskutiert. Und am Ende haben wir immer zusammengefunden. Weil es um die Sache ging, und weil man sich gegenseitig respektierte. Mehr noch: Er und ich, wir haben uns gerade bei den schwierigsten Themen gegenseitig die Bälle zugespielt. Und schwierige Themen, meine sehr verehrten Damen und Herren, hatten wir wahrlich genug auf dem Tisch.

Meine Damen und Herren, nicht zuletzt die Aktionäre erwarten von Unternehmensführern heute, dass sie auch zu den politischen Großereignissen unserer Zeit eine Position einnehmen. Das liegt nicht nur daran, dass die Politik indirekt hochgradig relevant für ihr Business ist. Es liegt auch daran, dass Businesses in der Öffentlichkeit ein besonders hohes Vertrauen genießen. Sie stehen deshalb regelrecht in der Pflicht, öffentlich auch zu Themen Stellung zu beziehen, die sich nicht auf das Geschäft im engeren Sinne beschränken.

Theodor Weimers Motto im Umgang mit dieser Erwartung ist ebenso einfach wie bestechend: „Das Reden über Probleme schafft Probleme. Das Reden über Lösungen schafft Lösungen. Wir alle sollten uns mehr auf das Machen konzentrieren – und nicht aufs Klagen und Schelten.“

Nun ist Theodor Weimer nicht nur ein leidenschaftlicher Manager, sondern auch ein temperamentvoller Redner. Seine Freude am klaren Wort hat er sich bewahrt – zum Glück, auch wenn es bisweilen für Aufregung sorgt. Dass er ein Mann ist, der sich seine Ecken und Kanten bewahrt hat, weiß er selbst am besten. Wenn er auf Einladung von Management-Professoren jungen Menschen Ratschläge für ihre Karriere gibt, dann ist genau dies eine seiner Kernbotschaften: Lasst euch nicht verbiegen, sondern steht zu dem, was ihr seid.

Dass man sich damit nicht nur Freunde macht, darf niemanden überraschen. Wenn ich im Umgang mit Theodor Weimer aber eines bestätigt gesehen habe, dann ist es dies: Er weiß die emotionale von der intellektuellen Auseinandersetzung klar zu trennen. Für mich ist das eine der Fähigkeiten, die eine gute Führungspersönlichkeit ausmachen.

Wenn Theodor Weimer provoziert, wenn er polarisiert, wenn er rhetorisch – ganz Organist – in die Tasten greift, dann geht es ihm nie ums Klagen und Schelten. Es geht ihm immer nur darum, andere aus ihrer Reserve zu locken. Es geht ihm darum, sie dazu anzustiften, die Welt aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen. Ihm ist daran gelegen, gemeinsam neue Ideen zu entwickeln, statt harmoniesüchtig im Gewohnten zu verharren.

Wenn er Ende dieses Jahres mit dem Erreichen der Altersgrenze die Deutsche Börse verlässt, dann hinterlässt er seinem Nachfolger ein bestens bestelltes Haus. Seinen Nachfolger Stephan Leithner hat er übrigens selbst kurz nach seiner Amtsübernahme in den Vorstand aufgenommen.

Die Details der Führungsübergabe haben Theodor Weimer und ich „face to face“ vorbereitet. Es gibt Dinge, die bespricht man am besten außerhalb des Büros – aber nicht in dunklen Hinterzimmern, sondern unter freiem Himmel. Ich glaube, den langen Spaziergang, den wir im Januar dieses Jahres in Boca Ratón in Florida gemeinsam unternahmen, werden wir beide so schnell nicht vergessen.

Lieber Theodor: Ich gratuliere Dir von ganzem Herzen zu dieser großartigen Auszeichnung! Die Jury der DSW hat eine weise und für Dich hochverdiente Wahl getroffen.

Deine Amtszeit bei der Deutschen Börse nähert sich dem Ende. Doch ich bin sicher: Wir werden weiter von Dir hören! Die Sache guter Unternehmensführung muss und wird uns alle noch weiter beschäftigen. Und vielleicht werden wir von Dir dazu ja auch über die Auditorien der Management-Schulen hinaus zu hören bekommen, die Dich zweifellos noch über viele Jahre einladen werden.

Bevor ich zu Ende komme, sage ich es nochmals: Der DSW gebührt Dank und Anerkennung, dass sie gerade Dich in diesem Jahr mit dieser Auszeichnung bedacht hat. Nutzen wir den heutigen Tag, um einer guten Corporate Governance dauerhaft die Aufmerksamkeit zu geben, die sie verdient.

Lieber Theodor: Herzlichen Glückwunsch zu dieser hochverdienten Auszeichnung! Es war mir eine Ehre und Freude zugleich, Dich bei der Deutschen Börse durch sehr erfolgreiche, nicht immer einfache Jahre begleitet zu haben. Die Deutsche Börse, unsere weltweiten Partner und ich persönlich werden Dich vermissen. Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.