

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Finanzindustrie, Finanzmärkte, Risiken, Inflation, Rezession, Zentralbankpolitik, Krisenmanagement, Unternehmensmärkte, Mergers & Acquisitions, Investmentbanking, High-Yield-Markt, Work-Life-Balance, Unternehmensbewertung, Technologie, ESG, Agents of Change

Sprecher

Moritz Hagenmüller, Birger Berendes

Moritz Hagenmüller

Herzlich Willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Moritz Hagenmüller. Ich bin verantwortlich für das Accenture Strategy Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz und freue mich heute sehr, Birger Berendes begrüßen zu dürfen, den Co-Head von Mergers und Acquisitions bei der Bank of America in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika. Birger, schön, dass Du da bist.

Birger Berendes

Hallo, Moritz. Ja, ich freue mich auch, dabei sein zu können heute.

Moritz Hagenmüller

Das ökonomische Umfeld, in dem wir uns bewegen, ist zurzeit ja mindestens mal sehr anspruchsvoll. Kannst du es dir

in deiner Rolle eigentlich erlauben, nicht optimistisch oder gar negativ zu sein?

Birger Berendes

Es ist eine gute Frage. Ich würde sagen, per definitionem müssen wir immer konstruktiv optimistisch sein. Das heißt, man sollte natürlich nicht Hurra schreien, wenn neben einem die Welt in die Brüche geht, aber da sind wir ja Gott sei Dank noch nicht. Wir haben viele geopolitische Probleme, mit denen wir handeln müssen, aber für die meisten unserer Klienten ist das Mittel- bis Langfristige das Relevanteste, das heißt, wie setzen sie ihre Strategie mittel- bis langfristig um, und [sie] werden sie natürlich momentan durch die Krise managen müssen, oder durch verschiedenste Krisen. Wenn man wirklich durchgeht, ist doch noch das Hauptthema in den Aufsichtsräten und Corporate Boards: Was müssen sie machen, um in fünf bis zehn Jahren führend in ihrer Industrie zu

sein? Dementsprechend sage ich konstruktiv: Man muss das aktuelle Geschehen natürlich im Auge haben und wie sich das auf bestimmte Metriken auswirkt. Aber trotzdem muss man auch weiter nach vorne gucken und da ist natürlich dann der Optimismus.

Moritz Hagenmüller

Zu den großen wirtschaftlichen Herausforderungen gehören neben dem Thema Ukraine ja auf jeden Fall die ansteigenden Zinsen, die Inflation, die unterbrochenen Lieferketten. Was aus den drei Faktoren oder vielleicht einem anderen siehst du als die größte Schwierigkeit an für das M&A Geschäft augenblicklich?

Birger Berendes

Für die, die damit nicht so ganz bewandert sind, Bank of America veröffentlicht ja - ich glaube, einmal im Monat - unsere sogenannte Fund-Manager-Umfrage, wo weltweite Fondsmanager mit mehr als einer Billion insgesamt Assets under Management befragt werden: Was sehen sie als größtes Risiko? Und gleichzeitig gibt es andere, die CEOs weltweit befragen. Und was wir da momentan sehen, ist immer noch, als größtes Risiko empfundener Aspekt ist Inflation, gleich gefolgt von restriktiven Zentralbanken. Wir können auch gleich noch mal darüber sprechen, wie sich die Zentralbankpolitik auf Märkte und dementsprechend auch auf Finanzierung und M&A auswirkt. Aber Inflation, Zentralbankpolitik sind momentan noch das Wichtigste und das ist weit, weit vor der aktuellen Russland-Krise oder der China-Taiwan-Krise. Also ich würde sagen, die Top drei, die wir sehen: Inflation, Zentralbankpolitik und globale Rezession.

Moritz Hagenmüller

Und wie lange wird es nach eurer Einschätzung dauern, bis die Inflation wieder auf einen Zielwert von sagen wir um die zwei Prozent zurückgeführt werden kann?

Birger Berendes

Sehr interessante Frage. Wir haben uns dazu natürlich auch Gedanken gemacht. Und wie kann man das besser machen, als zu schauen, was ist historisch passiert? Und dazu haben wir uns in den entwickelten Ökonomien angeschaut: Jedes Mal, wenn die Inflation über fünf Prozent gekommen ist, wie lange hat es dann gedauert, um die Inflation dann wieder auf das Zwei-Prozent-Ziel zu drücken? Da gibt es Beispiele Deutschland 1992, es gibt USA 1990 und noch viele andere Beispiele. Und wenn man sich das anguckt, ist der Durchschnitt - und das ist ganz interessant - der Durchschnitt, um wieder auf zwei Prozent zu kommen, ist zehn Jahre. Was natürlich heftig ist und in einem sehr starken Kontrast ist zu dem, was momentan der Konsensus erwartet oder was die Zentralbanken hoffen zu erreichen, nämlich dass wir bei 2024 wieder auf dem Zwei-Prozent-Ziel sind. Das ist nur der Durchschnitt. Es gibt natürlich auch Beispiele, wo das weit aus schneller geschehen ist. Ich habe eben das Beispiel Deutschland 1992, wo wir auch eine Inflation von fünf Prozent hatten, angesprochen. Und da hat es drei Jahre gedauert, um wieder auf das Zwei-Prozent-Ziel zu kommen. Das sind aber auch wieder auf der positiven Seite die Ausreißer. Ich würde sagen, ein gutes Drittel der Präzedenzfälle liegt bei ungefähr sechs bis sieben Jahre. Also

wenn man einfach auf die Statistik guckt, ist es relativ unwahrscheinlich, dass wir bis 2024 wieder auf dem Zwei-Prozent-Ziel sind.

Moritz Hagenmüller

Und was bedeutet es dann für die nächsten 12 bis 24 Monate im europäischen M&A Markt? Wie schätzt ihr da die Entwicklung des Dealvolumens, des Wertes der Deals, der Anzahl der Deals ein?

Birger Berendes

Ja, auch eine sehr interessante Frage. Natürlich, um unser Geschäft zu leiten, machen wir uns dazu viele Gedanken und wir bekommen von unseren Klienten momentan zwei Fragen. Nummer eins: Wie lange dauert es, bis sich die Märkte wieder erholen? Nummer zwei: Wie lange dauert es, bis die Finanzierungsmärkte zurückkommen? Ich nehme an, wir werden gleich noch zu den Finanzierungsmärkten sprechen. Aber auch da haben wir historisch geschaut, wie lange dauert eine Rezession in westlichen Ländern, insbesondere dem US-Raum und dem europäischen Raum, die ja entscheidend wirklich sind. Und da seit 1929, wenn man sich alle Rezessionen anguckt, dauert die Rezession im Schnitt vier Quartale, also ein Jahr. Und der Bärenmarkt, also sprich ein Markt, der mindestens einmal um 20 Prozent gefallen ist und sich dann wieder irgendwann erholt, der Bärenmarkt dauert im Schnitt fünf Quartale. Also wir sprechen von, wenn wir jetzt in die Rezession rutschen, praktisch von ungefähr einem guten Jahr 2023, in der wir die Rezession erleben. Und auch da haben wir uns sehr viel für unsere Klienten, sehr viel historische Daten angeschaut. In 2021 hatten wir global die höchsten Gewinne und die höchsten Gewinnmargen. Und

historisch gesehen, wenn wir in die Rezession rutschen oder wenn es einen ökonomischen Schock gibt, gehen diese Gewinne im Schnitt um 30 Prozent zurück. Deutschland ist ja sehr von Industrieunternehmen geprägt, und Industrie liegt etwas über dem Schnitt, ich würde sagen, so um die 35 Prozent. [In] manchen Krisen, zum Beispiel die Finanzkrise 2008/2009 sind die Gewinne um 40 Prozent eingebrochen. Aber das sollte man im Kopf behalten, wenn man an stärkere Rezession denkt. Also ein Jahr signifikanter Gewinnrückgang und dann erholt es sich langsam wieder.

Moritz Hagenmüller

Und der Engpass sind momentan eher die noch zu hohen Kaufpreiserwartungen der Verkäufer oder der Engpass an Finanzierungen, den du beschrieben hast? Und was bedeutet auch das für die Segmentierung des Marktes? Gibt es Unterschiede zwischen den Branchen? Welche Rolle spielt Private Equity? Wird die sich noch weiter ausbauen?

Birger Berendes

Da sage ich gerne was zu. Ist natürlich eine sehr, sehr umfangreiche Frage, aber generell kann ich sagen, noch im Mai 2022 sah alles sehr, sehr gut aus. Wir haben auch gerade im deutschsprachigen Raum an einigen sogenannten Public-to-Privates, also die Übernahme von börsennotierten Unternehmen und da spezifisch Übernahme von börsennotierten Unternehmen durch Private-Equity-Häuser, haben wir sehr viel Aktivität gesehen, und da waren teilweise Transaktionen, die nur Wochen vor der Veröffentlichung standen. Dann kamen zwei Faktoren. Der wesentliche Faktor

war, dass durch die Zinsvolatilität und die sehr stark ansteigenden Zinsen durch die Inflation, die höher war und persistenter war als erwartet, der sogenannte Leverage Finance oder High-Yield-Markt austrocknete. Das ging dann rapide runter. Und nur um dir ein Beispiel zu geben: In den USA wurden im Mai 2021 noch 50 Milliarden an neuen High Yield Bonds ausgegeben. Im Mai 2022 waren es dann nur noch zwei Milliarden. Du kannst dir vorstellen, wie da Sand ins Getriebe gekommen ist. Das war der eine Faktor. Was wir auch gesehen haben: Zu dem Zeitpunkt war der Schock noch nicht durch die Eigenkapitalmärkte, also die Aktienmärkte gegangen. Und da hatten wir, wie du das eben angesprochen hast, diesen Disconnect zwischen was unsere Corporate-Klienten erwartet haben, was ihr Unternehmen wert ist und was der Markt dann oder beziehungsweise Käufer gedacht hat, was es wert ist. Da war ein großer Disconnect. Wir sehen, das dauert normalerweise mindestens ein, wenn nicht sogar zwei Quartale, bis dann die Analysten aufschließen und ihre Erwartungen anpassen und dementsprechend ihre Kursziele und Gewinnerwartung runternehmen und dann auch Aufsichtsräte in Deutschland und Managementboards in Deutschland auch ihre Erwartung anpassen. Weil normalerweise läuft es ja so, dass die Unternehmen am Anfang des Jahres einen Businessplan ratifizieren. Und der Businessplan hat natürlich bestimmte Erwartungen, was Wachstum angeht, was Margen angeht. Und wenn dann unterhalb des Jahres wirklich ein ökonomischer Schock passiert oder solche exogenen Faktoren auftreten wie ansteigende Zinsen, die natürlich dann einen Einfluss auf die Bewertung haben, dass das ein paar Monate dauert, um sich wirklich dann

auch in den Unternehmensplan durchzufiltern.

Moritz Hagenmüller

Und nun kurz zur Bank of America: Ihr habt euch sehr erfreulich entwickelt, je nachdem, auf welchen League Table man schaut, taucht ihr immer weiter oben auf. Was bringt ihr heute mit, was ihr vielleicht damals weniger mitgebracht habt oder was andere nicht in der Form mitbringen?

Birger Berendes

Ich glaube, in den letzten Jahren sind zwei Dinge passiert. Zum einen sind aus meiner Sicht die europäischen Banken, ohne da jetzt irgendjemanden zu nennen, aber doch noch sehr mit sich selber beschäftigt. Teilweise sind sie noch damit beschäftigt, Probleme aus der Finanzkrise zu bewältigen. Da gibt es ja fast jede Woche irgendwelche Schlagzeilen über die eine oder andere Bank, während die US-Banken da durchgearbeitet haben und jetzt wirklich sehr, sehr stabil sind und natürlich auch sehr darauf bedacht sind, sich an Regularien zu halten. Das ist glaube ich ein Faktor. Und zum anderen, weil wir so stabil sind, konnten wir auch gerade während der Pandemie in Europa und insbesondere auch in Deutschland unseren Klienten zur Seite stehen und haben auch da weiter unser Kreditvolumen ausgebaut. Und das wiederum hat bei unseren Klienten natürlich dann auch zu weiterem Vertrauen geführt, dass wenn mal eine Krise kommt, dass wir dann nicht gleich wieder die Segel streichen. Also das ist auf der institutionellen Ebene und unserem Commitment zu Europa und Deutschland, und dann auf

der ganz pragmatischen, operationalen Ebene haben wir natürlich auch, wenn wir jetzt insbesondere über Deutschland sprechen, das Team in Deutschland über die Jahre weiter ausgebaut. Also es ist wirklich jetzt ein großes Team da und es ist auch Konsistenz in dem Team, also so ein Hire und Fire, wie es vielleicht mal in den 80er und 90er Jahren gegeben hat, das gibt es heute nicht mehr.

Moritz Hagenmüller

Viele Studien sagen ja, dass vor allem diverse Teams hohe Leistungsfähigkeit zeigen, vielleicht sogar höhere oder oftmals höhere. Die M&A Branche scheint immer noch relativ männerdominiert. Woran glaubst du, liegt das? Und was macht ihr, um das zu ändern?

Birger Berendes

Ja, das ist eine gute Frage und es ist auch ein guter Trend. Ich war ja 16 Jahre in den USA und auch da habe ich schon gemerkt, wir hatten gerade auf der Junior Ebene sehr viel diverse Teams und nach oben hat sich das dann ausgedünnt. Was ich gesehen habe in der Tat, diverse Teams haben mehrere Vorteile. Man bekommt Perspektiven, an die man vielleicht selber nicht gedacht hat. Leute benehmen sich meistens auch viel sozialer, weil sie sich an andere anpassen müssen oder auch ans andere Geschlecht anpassen. Und wir haben jetzt hier in London zum Beispiel in meinem Team, ich glaube etwas über 50 Direct Reports. Auf dem untersten Hierarchie-Level haben wir ungefähr 50 Prozent Damen und alle Angestellten sprechen die verschiedensten Sprachen, kommen aus den verschiedensten Ländern mit den verschiedensten Hintergründen. Auf dem mittleren Management Level haben wir

auch noch Damen. Wir haben da einen Fokus drauf. Wir haben auch im Senior Management global wirklich eine bemerkenswerte Anzahl von Damen. Wir sind als Institution sehr darauf erpicht, eine bessere Work-Life-Balance herzustellen und Leuten auch eine bestimmte Flexibilität zu geben, zum Beispiel, dass Leute, wenn es angebracht ist, dann auch von zu Hause arbeiten und oder wir geben beispielsweise zu Hause eine Hilfe, wenn Kinderbetreuung ausgefallen ist, dass man, da haben wir so einen Notservice, diese Firma zur Verfügung stellt, et cetera, et cetera. Allerdings ist es natürlich weiterhin eine Profession, die eine hohe Intensität hat.

Moritz Hagenmüller

Trotzdem bleibt es natürlich eine faszinierende Branche für viele junge Leute, trotz der Intensität. Was wäre deine Empfehlung generell für Menschen, die sich interessieren, ins Investmentbanking einzusteigen? Was sollten die sich überlegen und wie können sie dort erfolgreich werden?

Birger Berendes

Nun ja, das ist eine interessante Frage, weil bei mir war es zufälligerweise so, dass ich schon vor dem Studium wusste, was ich eigentlich mal machen wollen würde. Der überwiegende Großteil der Studenten allerdings weiß das nicht im Studium. Das ist auch überhaupt nicht schlimm. Allerdings wenn man durch verschiedenste Einflussfaktoren, und sei es ein Kommilitone, der sich entscheidet, ins Investmentbanking zu gehen, sich auch überlegt, ins Investmentbanking zu gehen, dann sollte man zwei Voraussetzungen haben. Das

eine ist, dass man natürlich denkt, man ist belastbar und man kann so einen projektbezogenen Job machen, wo man nie wirklich der Herr seiner Zeit ist. Zum anderen sollte man eine Begeisterung haben für Finanzmärkte und Unternehmensmärkte und generell eine intellektuelle Kuriosität haben. Wieso? Zum einen ist natürlich unser Geschäft sehr finanzmarktgetrieben und wirtschaftsgetrieben, also man muss dafür ein Interesse haben. Zum anderen sind heutzutage Sachen relevant, die zu Beginn meiner Karriere nicht relevant waren, zum Beispiel Digitalisierung, Mobilität, also e-Mobilität et cetera. Man muss immer wieder neue Sachen lernen und insbesondere muss man das auch in einem Zusammensein mit Teams und verschiedensten Klienten verschiedenster Kulturen hinbekommen. Also von daher diese intellektuelle Kuriosität und das generelle Interesse an Wirtschaft und Entwicklung ist, glaube ich, entscheidend da.

Moritz Hagenmüller

Manche mögen auch Vorbehalte haben bezüglich der gesellschaftlichen und öffentlichen Kritik, der die Investmentbanken immer wieder ausgesetzt sind. Stichwort hohe Boni. Wie begegnet ihr dem?

Birger Berendes

Du weißt, wie das mit den Medien ist, da ist immer, was geschrieben wird und dann die Realität. Ich will nicht sagen, dass es vielleicht mal Perioden gab in der Historie, wo Sachen aus dem Ruder gelaufen sind. Aber aus meiner Sicht, und da stehe ich absolut dahinter, sind die meisten Leute wirklich sehr hart am Arbeiten und korrekte Personen mit Integrität, die wirklich versuchen, für ihre Klienten das zu dem Zeitpunkt scheinbar Beste rauszuholen, aber

auch langfristig strategisch zu denken. Und dann über Kompensationsniveaus, ich glaube, da ist auch eine hohe Varietät drin. Genau wie im Sport, es gibt da die die Top 10, ob man jetzt Tennis oder was auch immer nimmt und dann gibt es den großen Rest, die eigentlich den Sport treiben, um jetzt mal bei der Analogie zu bleiben. Ich glaube, und genau bei den Hedgefonds-Managern ist es ja genauso, da werden immer irgendwelche Leute in den Medien dargestellt, die aber auf dem absoluten Pinnacle ihrer Industrie sind, aber die breite Masse, da sieht die Realität doch ganz anders aus.

Moritz Hagenmüller

Prima. Kommen wir noch ein bisschen zurück zum Thema M&A-Geschehen und Bewertung von Unternehmen. Die Digitalisierung und der digitale Reifegrad von Unternehmen ist ein entscheidender Faktor aus der Sicht von uns, Accenture, natürlich für das Wachstum und für die Effizienz von Unternehmen. Inwieweit beeinflussen die Fähigkeiten im Digitalen in der Technologie inzwischen auch die Bewertung von Unternehmen bei deren Kauf?

Birger Berendes

Ich glaube, das hat einen sehr, sehr großen Einflussfaktor. Zu Beginn eine Anekdote bei uns intern: Wir sind ja meist unterteilt nach Sektor-Teams und wir haben irgendwann mal gesagt, na ja, sollte eigentlich nicht jedes Sektor-Team ein Tech-Team sein, weil es gibt momentan keine Industrie, wo Technologie keine Rolle spielt. Gerade Digitalisierung geht über alle Sektoren hinweg. Und gerade Digitalisierung ist überall, ist nirgendwo mehr rauszudenken. Dem-

entsprechend, wenn man sich nicht digital aufstellt und neue Technologien in seinem Unternehmen implementiert, leidet das sicherlich irgendwann an Wachstum und an Margen und an Kompetenz. Dementsprechend extremst wichtig und dementsprechend sollte man analog natürlich das auch irgendwann in der Bewertung sehen. Dann kommt noch ein anderer Faktor, und das sehen wir auch momentan, obwohl weltweit Bewertungen durch die Bank hinweg stark runtergekommen sind, sind Geschäftsmodelle, die einen wiederkehrenden digitalen Umsatzfaktor haben, das einfachste davon ist zum Beispiel Software, die sind sehr, sehr resilient. Da bleiben die Bewertungen auch weiterhin noch hoch. Und wie gesagt, es ist halt alles technologiegetrieben. Man versucht seine Kunden zu binden über Technologie, seine Kunden besser zu verstehen oder auch Entwicklung voranzutreiben über Technologie, und sofern sich das in einem stabileren Geschäftsmodell, was stetig Wachstum – es muss gar nicht exzessives Wachstum sein - aber stetig Wachstum generieren kann und oder Preisgestaltungsmöglichkeit gibt, das führt auch weiterhin zu einer Premiumbewertung.

Moritz Hagenmüller

Und verändert die Technologie auch euer eigenes Geschäft und den M&A-Prozess als solchen? Ist der auch digitaler geworden?

Birger Berendes

Ja, natürlich im Einzelbereich schon. Also wenn man jetzt den reinen Prozess sich anguckt, das erste, was irgendwann mal passiert ist, ist, dass wir vor, ich weiß nicht, vielleicht 15 Jahren vor einem Datenraum, von einem physischen Datenraum, über-

gegangen sind zu einem sogenannten Virtual Data Room. Das war so der Beginn. Aber was natürlich auch dazu kommt, ist, dass wir heutzutage mit immer größeren Datenmengen arbeiten müssen - es gibt verschiedene Systeme, wo wir drauf zugreifen können, um bestimmte Daten abzugreifen, auch zugunsten unserer Klienten - das verarbeiten müssen und daraus die Schlüsse zu ziehen. Also da hat es mit Sicherheit eine Digitalisierung gegeben. Dann auch wie wir zusammenarbeiten. Wir beide sprechen jetzt hier gerade über eine Webkonferenz, da gibt es verschiedenste Anbieter, das kommt heute hinzu. Dann auch wie wir uns organisieren. Es gibt interne - wie nennt man das? - ich glaube, im Englischen heißt es Customer Relationship Management System, also wo wir schauen, was machen wir eigentlich mit bestimmten Klienten? Was ist da momentan das aktuelle Thema, wie können wir ihnen helfen et cetera, et cetera. Und das geht über den Zyklus hinweg. Also da ist schon sehr, sehr viel Technologie im Hintergrund. Ich denke, das könnte man aber noch stark verbessern, insbesondere auch, weil wir als Bank geben jedes Jahr mehrere Milliarden - ich weiß gar nicht die genaue Zahl, ich glaube es sind acht oder neun Milliarden - an IT aus. Davon geht aber der verschwindend geringste Teil in das Beratungsgeschäft. Der größte Teil geht natürlich in Sales und Trading und das Kreditgeschäft, wo man verschiedenste Anforderungen erfüllen muss. Und gerade im Sales und Trading, wo es um Millisekunden im Handel und so weiter geht. Aber auch so ganz langsam sehen wir es im Beratungsgeschäft, wo repetitive Auf-

gaben automatisiert werden können.

Moritz Hagenmüller

Ein anderer großer Trend neben der Digitalisierung, Birger, ist die Nachhaltigkeit. Spielt die auch eine Rolle bei den M&A Deals, auch in der Unternehmensbewertung beispielsweise, oder auch schon im Target Screening, in der Auswahl von Akquisitionen, die gemacht werden sollen?

Birger Berendes

Ja, generell ist es ein sehr, sehr großes Thema für die Banken. Es gibt ja heutzutage zum Beispiel bei Finanzierungen gibt es die sogenannten Green Bonds. Wir als Banken haben uns auch ganz stark auf die Fahne geschrieben und unser CEO, der Brian Moynihan, war da auch in Davos, ist einer der Hauptbefürworter und Initiativtreiber für die ESG-Initiative und um Finanzierungen auch an bestimmte spezifische KPIs zu setzen. Was man aber generell sagen kann und das ist glaube ich auch einer der Gründe, wieso der Finanzmarkt so auf ESG aufgesprungen ist: Man kann zeigen, dass Unternehmen, die sich spezifische Ziele setzen, was ESG angeht und die versuchen zu messen und sich da zu verbessern, dass die ihre Wettbewerber in der Aktienkursentwicklung out performen. Und dementsprechend, wenn das so ist, dann geht natürlich viel Geld hin gegangen. Auf der anderen Seite muss man auch ganz ehrlich sagen, das Pendel schwingt ja immer zu weit in jede Richtung und am Anfang war es ein sehr genereller Angang an dieses Thema und jetzt wird mehr differenziert. Nicht alles, wo ESG draufsteht, macht auch unbedingt Sinn. In den USA sehen wir mittlerweile schon Anti-ESG-Kampagnen. Aber wenn man spezifische Faktoren definiert,

die für das Unternehmen Sinn machen, auch für die Gesellschaft Sinn machen, dann kann das definitiv zu Mehrwert führen. Und ESG ist ja generell ein sehr, sehr breites Feld. Aber nimmt man zum Beispiel unter der Governance Diversity und Inclusion - also Diversität und Einbeziehung - als Faktor mit rein, hattest du ja schon am Anfang unseres Gesprächs gesagt, dass wenn man diverse Teams hat, das normalerweise auch zu einem besseren Ergebnis führt. Na ja, und Diversität und Inklusion kann man natürlich auch messen, aber es muss halt wirklich industriespezifisch sein. Wir werden weiterhin eine Chemieindustrie brauchen und wir werden weiterhin Plastik brauchen. Aber es geht da natürlich darum, für die Industrie spezifische Faktoren zu finden, die sie dann versuchen lassen, bestmöglich und best-umweltverträglich, mit dem geringsten Einfluss oder negativen Einfluss Produkte herzustellen, die wir als Gesamt-Society noch weiter brauchen.

Moritz Hagenmüller

Und wer sind die Agents of Change in diesem Bereich? Durch wen wird es eigentlich vorangetrieben, dieser ESG-Faktor? Sind das die Regulatoren? Sind das Investmentbanken wie ihr? Sind das aktivistische Investoren? Sind es die Kreditgeber?

Birger Berendes

Ich glaube, zum einen die Initiative kommt, aus der Gesellschaft generell, dass heute auch bei jungen Leuten ganz klar der Drang ist nach mehr Nachhaltigkeit. Aber dann die sogenannten Agents of Change, wie du sie nennst, sind sehr vielfältig. Du hast zum Beispiel

die Investoren angesprochen. Und ich hatte ja eben gesagt, wenn man sich innerhalb einer Peergruppe die Unternehmen anguckt, die sich klare Faktoren vorschreiben und die messen und dann auch jedes Jahr versuchen zu verbessern, dass die besser performen am Aktienmarkt, na ja, dann ist es für mich als Investor wichtig. Und dementsprechend führe ich meine Kapitalallokation fort. Dementsprechend werden dann wiederum Unternehmensmanagement-Teams gezwungen, darauf zu gucken. Auf der anderen Seite, die Investoren hinter den institutionellen Anlegern schauen auch mehr drauf. Wovon rede ich hier? Pensionsfonds zum Beispiel. Die sagen, wir wollen, dass unser Geld ESG-compliant angelegt wird. Und die forcieren dann wiederum die großen Asset Manager wie zum Beispiel BlackRock oder viele andere dazu, ein bisschen auch ein Auge drauf zu haben, welche Unternehmen unterstützt werden. Und wir haben natürlich auch ein Interesse eigentlich als Institution da Geld zu leihen, wo wir wissen, dass es dann keine Probleme gibt mit diesen Faktoren, beziehungsweise wollen da förderlich sein, weil wir denken, dass es ein sehr, sehr wichtiges Thema für die globale Gesellschaft ist. Und dementsprechend sind die Großbanken natürlich auch ein Agent, aber ich bin mir nicht sicher, ob wir da der Auslöser sind. Ich glaube, der Auslöser ist die Gesellschaft an sich. Und dann gibt es viele Stakeholder, die daran Interesse haben, das weiterzuführen.

Moritz Hagenmüller

Zumindest kann man sagen, wenn ich versuche, das zusammenzubringen, was wir heute von dir gehört haben, dass das Investmentbanking und das M&A-Geschäft vielleicht sehr viel weniger trans-

aktional nur ist, als man auf den ersten Blick denkt. Es ist ein wichtiger Treiber und Katalysator des Wandels, der Innovation in den verschiedenen Bereichen, über die wir gesprochen haben, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Diversität, und natürlich wichtig auch, um die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, über die wir eingangs gesprochen haben, ein Stück weit zu stabilisieren. Insofern, lieber Birger, danke ich dir für deinen konstruktiven Optimismus, um dein Eingangsstatement noch mal aufzunehmen und freue mich sehr, dass du heute da warst. Vielen Dank.

Birger Berendes

Hat mich gefreut, Moritz. Bis demnächst.

Moritz Hagenmüller

Bis demnächst.