

# EXPERTENTALK: NACHHALTIGKEIT IM BANKING HANDELN MIT VIELEN WIDERSPRÜCHEN? VIDEO TRANSCRIPT

Banking – Nachhaltigkeit, Handeln mit vielen Widersprüchen? So der Titel unseres gemeinsamen Formats für die kommenden 60 Minuten. Liebe Gäste, ich begrüße Sie alle ganz herzlich und freue mich, dass Sie unsere Einladung heute Morgen so zahlreich gefolgt sind. Mein Name ist Wolfram Wendebourg, ich leite Accentures Deutsche Banking Consulting Practice, wo ich mich auch intensiv mit Sustainable Finance befaße und habe das große Vergnügen, heute durch die spannende Diskussion rund um das hochaktuelle Thema Nachhaltigkeit und Banking führen zu dürfen.

Die Bewältigung des Klimawandels und der nachhaltige Umbau unserer Volkswirtschaft, unter anderem mit der Dekarbonisierung bis zur Mitte dieses Jahrhunderts, ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Dabei stehen unsere Banken im Mittelpunkt, nicht so sehr, was den eigenen ESG-Fußabdruck betrifft, sondern als Gate Keeper der Finanzierungsströme, mit dem wahrscheinlich größten mittelbaren Einfluss auf unsere Ökonomie und die Art, wie wir künftig leben und wirtschaften.

Doch wo stehen die Finanzinstitute in Bezug auf ihre eigenen Commitments und mit Blick auf die regulatorischen Bewältigung der

Nachhaltigkeitstransformation? Wie schlagen sie sich mit den Rahmenbedingungen? Was treibt sie auch jenseits der Regulatorik an und wie können sie bei der wichtigen bevorstehenden Aufgabe Fahrt aufnehmen? Auch wenn zahlreiche Fragen in puncto Rahmenbedingungen vielleicht noch widersprüchlich oder gar unbeantwortet sind?

Diese und viele weitere Fragen wollen wir heute in unserem Sustainability Experten Talk diskutieren, um zu inspirieren und gemeinsam den ein oder anderen Impuls zu setzen.

Herzlich willkommen, Karsten Traum, Generalbevollmächtigter der Deutschen Kreditbank. Karsten verantwortet den Bereich Unternehmensentwicklung und Solutions und ist damit an zentraler Stelle für die Transformation, nachhaltige Transformation seiner Bank. Hallo auch Friederike Stradtman. Friederike ist Managing Director bei Accenture und verantwortet das Geschäft für Nachhaltigkeit mit Finanzdienstleistern. Und ich freue mich, Doktor Markus Hamprecht begrüßen zu dürfen. Markus leitet als Senior Managing Director das Financial Services Geschäft in Deutschland, Österreich

und Schweiz von Accenture. Guten Morgen zusammen.

Danke, Wolfram, und auch von mir herzlichen willkommen in diesem Call für ein wichtiges Thema, das, ich glaube, auch vielen von uns persönlich wichtig ist und wir versuchen heute, glaube ich, auch so ein bisschen den Bogen zu spannen zwischen den Banken und ihrer Aufgabe und auch zu unserer persönlichen Betroffenheit, weil ich glaube, es ist ein Thema, das wir nicht nur in der Regulatorik umsetzen wollen, sondern bei dem wir alle möchten, dass tatsächlich Impact erzeugt wird.

Und damit starten wir direkt in unseren Talk. Ich würde gerne eingangs mit euch beleuchten, welche Rollen Banken und andere Akteure eigentlich bei der enormen Transformationsaufgabe für unsere Volkswirtschaft haben. Vielleicht nehmen wir zunächst einmal auseinander, wer hier eigentlich alles zusammenkommt. Wir sind aus eurer Sicht die Treiber, wer sind die Akteure? Friederike, magst du beginnen?

Genau. Ich finde das Spannende ist ja jetzt, dass es, Markus hat das angesprochen das ist unser aller Aufgabe ist. Wird das jetzt etwas bewirken mit der Nachhaltigkeit? Dass wir es angehen, dass wir es ganz umfassend angehen, und das ist auch, was für mich das Thema immer wieder spannend macht ... das ist die ganze Komplexität, das Zusammenspiel ganz vieler Akteure. Denn wir haben auf der anderen Seite, einer Seite, eine riesige ökonomische Chance und auf der anderen Seite aber natürlich auch ein Risiko, und genau das wollen wir zusammenbringen und daraus eigentlich unsere Zukunft jetzt bauen.

Die Bundesregierung hat sich ganz klar positioniert. Aus der Politik gibt es das Versprechen, dass man klimaneutral wird. Mit der neuen Regierung sehen wir das jetzt auch stark, nicht nur in Deutschland, aber auch in den anderen Ländern natürlich sehr stark gekommen. Und eng damit verknüpft ist die Regulierungsebene, die gerade ja in den Finanzinstituten, in der Finanzwirtschaft immer eine große Rolle spielt, wo es gar nicht mehr freiwillig ist oder gar nicht mehr so sehr darum geht, ob man handelt, sondern vor allen Dingen jetzt immer mehr auch Vorgaben kommen, wie man zu handeln hat.

Als dritte Akteursgruppe haben wir die großen Unternehmen und uns als Privatkunden. Bei den großen Unternehmen sind wir natürlich ... oder bei den Unternehmern sehen wir viel in der Nachhaltigkeit in den Geschäftsmodellen, passieren die Umstellung darauf aber teils auch als eine Pflicht zum Handeln oder aber auch als eine Chance zum Handeln? Gerade bei den Privatkunden hat jeder von uns wahrscheinlich schon mal in der letzten Zeit daran gedacht oder sich vielmehr damit beschäftigt, wie es eigentlich mein persönlicher CO<sub>2</sub>-Footprint, habe ich so einen Rechner, meine Konten ... wie treffe ich eigentlich als Konsument meine Entscheidungen? Was kann ich damit machen? Denn als Konsument sind wir (*unverständlich*) oder auch als Unternehmen, die haben aber auch ihre Eigentümerstrukturen, die natürlich da immer vermehrt jetzt die entsprechenden Forderungen stellen, wo wir auch sehen auf den Hauptversammlungen das ein großes Thema ist und aktuell ist ja Reporting Season sozusagen, wo viel herauskommen, viel diskutiert wird und last but not least haben wir ja die besondere Rolle der Finanzinstitute, auf die wir heute auch besonders

gucken wollen, wo es ja darum geht, immer die große Aufgabe, die Kapitalströme entsprechend zu lenken und wo wir sicherlich uns in den letzten Jahren von ersten Versuchen ganz stark, jetzt zu wirklich Nachhaltigkeit als Thema in allen Bereichen, in allen Themen, in allen Aspekten des Banking bewegt haben.

Sagt Friederike zur Einordnung, Markus, magst du direkt anschließen? Welche Rolle wird Banken, Frederik hat das schon angedeutet, in diesem Setting konkret gegeben?

Friederike hat gesagt, es gibt die Lenkung des Kapitalstroms. Ich glaube, ganz wichtig ist und Karsten, du kannst das sicher besser ausführen, als ich gleich, es gilt nicht, den Endzustand zu finanzieren, sondern es gilt, die Kapitalströme in den Wandel zu führen. Und ich glaube, da bestehen manchmal auch so ein bisschen Missverständnisse bei uns Laien, aber vielleicht auch bei denen, die die Regulatorik weiterentwickeln. Es geht ja um diesen wissenschaftlichen Ansatz und den Übergang zu finanzieren und dafür zu sorgen, dass, was heute CO<sub>2</sub>-haltig ist, morgen CO<sub>2</sub>-neutral ist und es geht nicht darum, nur die zu finanzieren, die heute schon CO<sub>2</sub>-neutral sind. Und ich glaube, da kommt eine deutliche Funktion auf die Banken zu, die auch noch viel weiter geht als jetzt nur zu finanzieren, denn das ist ja per se kein einfacher Wandel.

Karsten, wie siehst du das aus der Praxis? Welche Rolle hat sich dein Haus im Speziellen gegeben, die DKB?

Ja, also danke Friederike, Markus, für die ... für den Einlass. Friederike, ich musste eben schmunzeln, als du sagtest, die Banken haben so die ersten Versuche gemacht. Ich glaube,

wenn man jetzt mit Blick auf die DKB schaut, dann versuchen wir nicht, sondern wir machen das schon seit sehr langer Zeit, also seit 30 Jahren und, Wolfram, du hast mich nach der Rolle der DKB gefragt. Also das Thema Nachhaltigkeit und Transformationsfinanzierung ist bei uns relativ stark in der DNA bereits verankert. Wir haben uns in unseren Zielkundenkorridoren, in unseren Geschäftsfeldern mal das vorgenommen zu finanzieren, alles das, was der Kunde heute zum Leben braucht und das fängt bei bezahlbarem Wohnraum an, das geht über die kommunale und soziale Infrastruktur von Schulen, von Kitas über das ganze Thema Ernährung und Landwirtschaft, über erneuerbare Energien, dann bis hin zur Pflege, sodass wir heute von unserem Geschäftsmodell schon sehr gut aufgestellt sind, was diesen transformatorischen Aspekt anbelangt. Wir haben 1996 bereits das erste Windrad finanziert, das war lange noch bevor es in Deutschland das EEG gab. Das heißt, in Summe haben wir als DKB, und du hast mich nach unserer Rolle gefragt, erstmal gute Voraussetzungen, diesen Weg auch weiter zu beschreiten.

Nun, Karsten, kommen wir auch hier nicht dran vorbei, einmal kurz über Regulierungen zu sprechen. Sind die Rahmenbedingungen deiner und eurer Meinung nach wohldosiert, um Banken in die Lage zu versetzen, der ihnen zugewiesenen Rolle auch tatsächlich dann gerecht zu werden.

Jetzt muss ich schmunzeln, Wolfram, weil definiere wohldosiert, ähm, ich sag, vielleicht kleiner Schwenk, ich hab mal eine Zeit in unserem Institut die Regulatorik mitbetreut im Privatkundensegment und wir haben uns mal den Spaß gemacht und haben die Regulierungsvorschriften gezählt, die so auf uns reingepresselt sind und

ich glaube, wir haben irgendwo bei 1000 irgendwann aufgehört zu zählen. Also die Frage ist, wie gesagt, wie definierst du wohldosiert? Ich glaube, was wichtig ist, ist, dass Regulatorik immer da einsetzt, wo sie entsprechend auch an Impact entfalten kann und wo sie auch nahe an dem Thema Realität ist. Und wenn ich mir da heute mal anschau ... wir sprechen ja über das Thema Nachhaltigkeit, Transformationsfinanzierung. Da sehen wir uns als Bank eben sehr stark auch mit Regulatorik konfrontiert, wo man im Dialog mit dem Regulator auch nochmal deutlich nachbessern muss. Ich sag mal als Beispiel die EU-Taxonomie, wenn ich mir da mal den Artikel 8 anschau zum Thema auch Green Asset Ratio, Anrechenbarkeit von Finanzierung, wenn ich mir hier so schön unser ... genau, muss ich mal dahin zeigen ... unsere schönen Windräder ansehen, also, die Taxonomie-Verordnung sagt, dass nur dann Kredite an Unternehmen angerechnet werden können, wenn das Unternehmen größer 500 Mitarbeiter hat oder auch entsprechend kapitalmarktorientiert ist. Hier unsere Windräder, das sind Projektfinanzierungen, da ist keiner kapitalmarktorientiert und auch keiner größer als 500. Das heißt, ich hab zwar die Kredite bei mir im Buch, aber ich kann sie nicht ansetzen bei dem Thema Green Asset Ratio, das heißt, ich hab sie im Nenner, aber nicht im Zähler. Und da ist natürlich die Regulatorik gefragt, dann auch nochmal deutlich nachzubessern. Das ist dann auch die richtige Dosis.

Markus und Friederike, wie seht ihr die Dosierung? Habt ihr da ergänzende Meinungen? Drohen vielleicht gewisse Fehler, wie wir es beispielsweise von MiFID kennen? Ja, stehen wir vor einem Bürokratie-Albtraum?

Ja, Wolfram, du hast es ja angesprochen, MiFID ist ja eines der Dinge, die mir insbesondere sozusagen als eine fehlgesteuerte Regulatorik in meinem Kopf sind und ich glaube, was wir vermeiden müssen, hier ... hier gibt es ja nicht der Regulatorik zu erfüllen, sondern es geht darum, unsere Gesellschaft zu verändern und sie lebenswert zu machen. Das heißt, wenn der Regulator eine „Jack in the Box“-Mentalität schafft, dann ist das, glaube ich, falsch, und du hattest mit MiFID gesprochen, was ist aus MiFID geworden? Am Ende des Tages, jeder von uns, der hier im Call ist, hat wahrscheinlich zu Hause mehrere von diesen Aufklärungsbüchern stehen, ja, und irgendwer in der Betreuung hat da einen Haken gemacht, dass er den Herrn Hamprecht und den lieben Kunden aufgeklärt hat, die Qualität der Beratungsgespräche hat sich inhaltlich nicht geändert. Das darf uns jetzt hier nicht passieren und Karsten, ich glaube, das ist ja auch, wenn du das ansprichst, du hast das jetzt auf deine Institut personalisiert, aber am Ende des Tages wollen wir, dass Banken diesen Übergang finanzieren. Dazu muss alles zählen, was den Übergang bringt. Dazu zählt vielleicht auch ein neuer Filter im schmutzigsten Braunkohlekraftwerk, das wir uns vorstellen können. Wenn es hinterher weniger CO<sub>2</sub> produziert und ich glaube ... diese Taxonomie, und das scheint ja doch das Wesentliche zu sein, regelmäßig zu überprüfen und zu schauen, ob sie richtig funktioniert. Das ist für mich einer der wesentlichen Punkte dabei und hoffentlich haben die Regulatoren das Einsehen und die Weitsicht, auf das Feedback zu hören und das dieses Mal nicht als Ausweichmanöver der Institute zu nennen, die es, glaube ich, nicht sind, weil nicht nur du, sondern auch andere Leute, die für Regulatoren zuständig sind oder für das Thema hier, in den

Instituten nehme ich als persönlich begeistert wahr. Die wollen das Richtige, wenn sie Feedback geben, und ich glaube, da haben wir dieses Zusammenspiel zwischen Regulatoren und Banken. Und, wir sollten nicht vergessen, das ist nichts, was die Banken alleine können, die können Kapitalströme lenken, aber dass es genügend Windkraft gibt, genügend Leitungen, dass das schneller geht et cetera, da muss auch die Politik und die Gesellschaft was tun, glaub, das dürfen wir hier nicht vergessen, dass wir in unseren Diskussionen auf uns, wenn ich das sagen darf, schauen. Sondern wir müssen der Gesellschaft den Spiegel vorhalten und sagen, die Regulatorik ist ein wesentlicher Aspekt, aber wir brauchen auch eine Gesellschaft, eine Änderung in der Energiepolitik, in unserem Verhalten et cetera.

Ja. Vielleicht, also, ich würde eher sagen, die Regulatorik, ich würde mir wünschen, dass sie einen Rahmen setzt, nicht, weil, was wir jetzt gerade haben, ist genau der Ausweis, dass die Transparenz kommt, über das taxonomiefähige Geschäft, Karsten, du hast das angesprochen, erklärt mit der Methodik, was drin ist, was nicht ... Denn nur, weil wir über Nachhaltigkeit sprechen, heißt das ja noch nicht, dass wir über das Gleiche sprechen, nicht, sondern jeder hat darunter ganz unterschiedliche Vorstellungen. Darauf gehen wir auch nachher noch ein, wie weit dieses Feld ist, und ich würde mir einfach wünschen, dass Regulatorik an manchen Stellen helfen wird, dass wir über das Gleiche reden, das soll ja auch den Begriff schützen, das soll das Vorgehen schützen und dafür eine erste Definition oder Klassifizierung liefern. Und ich denke, was wichtig ist, ist jetzt einfach, da auch mit den Regulatoren im Dialog zu bleiben, das weiterzuentwickeln, daraus zu lernen und auf der anderen Seite ja auch

immer wieder uns als Konsumenten, als den Kunden das Wissen aufzubauen und klarzumachen, okay, worum geht es da eigentlich? Welche Folgen hat eigentlich mein Handeln? Was ist, wenn ich mich für das eine oder für das andere entscheide? Und da ist ja fairerweise auch so, dass wir oftmals uns viel mehr schon zu dem Thema Nachhaltigkeit bekennen, als dass wir danach handeln.

Ein klarer Wunsch von Karsten, Markus und Friederike, hier die Rahmenbedingungen kontinuierlich zu überprüfen, die Taxonomie, aber natürlich nicht nur die (*unverständlich*), sondern ihre Finance. Die Regulierung ist das eine, das andere sind so manche vermeintliche Widersprüche, die Komplexität der Nachhaltigkeit aufzuzeigen. Deswegen würde ich mit euch gerne über eben jene Widersprüche sprechen und dabei auch beleuchten, ob Banken hier mit dem richtigen Fokus unterwegs sind. Ein Widerspruch ist der Umstand, dass aktuell sehr viel über grüne Wirtschaftsbereiche gesprochen wird. Das ist ja eigentlich nicht das Spielfeld, das Banken zugedacht wurde, richtig? Friederike, wie siehst du das?

Genau, Markus hat das eingangs schon erwähnt, irgendwie, wenn man heute die Presse sieht, es hat halt alles jetzt den Zusatznamen „grün“, es gibt irgendwie grüne Apotheken, es gibt grüne Konten und es ist immer sehr stark auf der einen Seite der Fokus auf Klima, aber auch auf diesen schon dadurch irgendwie implizierten Zielzustand. Und wenn man irgendwas guckt, dann sind wahrscheinlich irgendwie 10 % ... sind schon, sind jetzt schon grün, Karsten, du hattest die Windparks angesprochen, oder Sachen, die schon wirklich eindeutig darauf zutragen, du hast irgendwie 10 % vielleicht, die wirst du nicht transformieren können, die werden

einfach braune Assets bleiben, aber dazwischen, nicht, also nicht grün heißt ja nicht automatisch braun, sondern dieses Ganze, was dazwischen liegt, das muss eigentlich die Kernaufgabe von uns allen in den nächsten Jahren sein und auch die entsprechende Finanzierung des Transition Finance dahinter. Was da jetzt kommt, dass man genau nämlich nicht heute das schon erreicht hat, aber dass man einen glaubwürdigen, realistischen machbaren Plan hat, um diese Ziele zu erreichen, sowohl in den Unternehmen und Geschäftsmodellen, als auch in neuen Technologien etc., die da jetzt entstehen müssen und die entsprechenden Finanzierungsmittel brauchen werden. Dann ... Karsten.

Ja, das ist ein guter Punkt, Friederike, und ich will jetzt nicht wieder wiederholen, Markus, was, was du und Friederike gesagt haben, weil am Ende geht es nicht um den Zielzustand, sondern um die Finanzierung auf dem Weg dorthin und ich glaube, da haben wir einen extrem großen Weg vor uns, ich sage wir, weil es nicht nur die Banken betrifft, wir können alle Wirtschaftsakteure oder, wenn die Realwirtschaft, Regulatorik bis hin zur Gesellschaft, also jeder von uns, der heute Morgen hier im Call ist, wird davon betroffen sein und ich glaube, das ist wichtig, dass man da eine entsprechende Haltung auch erzeugt, jeder von uns persönlich als auch wir als Unternehmen, und dann auch bewusst diesen transformatorischen Weg eingeht, und ich glaube, es bringt uns auch gesellschaftlich nicht weiter, wenn man jetzt immer über diese, Friederike, du hast du eben schon gesagt, also heute sind 10 % grün und den Rest, da liegt eigentlich die Musik, die wir transformieren müssen. Wir haben heute, und ich meine, das ist relevanter denn je, nehmen wir mal das Thema Strom, Energieversorgung. Wir wollen uns in Deutschland

unabhängiger machen von den fossilen Energien. Wir wollen in den nächsten 10 Jahren über 60 % unseres Stroms über erneuerbare Energien decken und dass ... Markus, du hast das eben so schön gesagt, mit dem Ausweichmanöver, da wird es kein Ausweichmanöver geben dürfen und zwar von keinem von uns, das heißt, wir als Banken, aber auch die Wirtschaftsakteure müssen ihre transformatorische Kraft, ihre Gelder auch dorthin lenken und die Gesellschaft muss das auch akzeptieren. Das heißt, sie muss diesen Weg dann natürlich auch mitgehen und wir dürfen nicht über jedes Windrad streiten, was dann im Zweifel irgendwie in die Natur gebaut wird.

Ja, das finde ich ganz wichtig, was du sagst, ist dieser Zusammenarbeitsaspekt und ich mache mal ein Beispiel, das nichts mit Banken zu tun hat ... Es gibt ja diese ganzen grünen Versicherungen, Verde und wie sie alle heißen. Dahinter ist nur Asset Management. Viel interessanter wäre es doch, und die Allianz hat das zum Beispiel in dem Capital Markets Day gesagt, sie wollen nur noch Reparaturen in der Kfz-Versicherung finanzieren. Jetzt frage ich mich, wie die das tatsächlich machen wollen, denn das letzte Mal, als mein Auto in Reparatur war, sind einfach nur jede Menge Teile ausgewechselt worden. Das heißt, ohne dass die Automobilwerkstatt dann, wenn die Lichtmaschine kaputt ist, die nicht ersetzt, sondern tatsächlich die neu (*unverständlich*), kann ein Versicherer oder eine Bank da nicht viel erreichen. Und ich glaube, das ist auch der Punkt, wo ich mich frage, können wir da was mit Regulatorik machen? Wie bekommen wir den Konsens hin? Ja, das für die Energiewende-Finanzierung die Leitungen von Bayern nach Schleswig-

Holstein gelegt werden. Dass tatsächlich meine Lichtmaschine wieder in mein Autofabrikat irgendwann später eingebaut wird, nachdem sie repariert wurde, und solche Dinge. Das gibt es ja heute alles gar nicht und ich glaube, da ist es auch so ein bisschen an uns, Druck auszuüben auf die Politik und die anderen, weil ich hab kein Problem, wenn in mein Auto eine reparierte Lichtmaschine eingebaut wird. Ich wüsste nur nicht, wo die herkommen sollte. Also ich glaube, da müssen wir arbeiten, „wir“ meine ich jetzt uns hier als Konsumenten, um diesen Druck und die, wie soll ich das sagen, dass die gesamte Wirtschaft umfasst wird und das zu erzeugen, das werden Banken und Regulatoren nicht alleine können.

Karsten, mal ganz praktisch gefragt: Müssen Firmenkunden jetzt Angst davor haben, keine Finanzierung mehr zu bekommen? Oder wie siehst du hier das Zusammenspiel zwischen Bankkunden, Realwirtschaft, um den Wandel weiter zu bewältigen?

Ja, im Grunde, Wolfram, zu dem, was ich vorher auch gesagt hab, also das wäre ja jetzt ein grober Fehler von mir, wenn wir jetzt sagen würden, wir beschneiden jetzt sogar noch unsere Firmenkunden in der Kreditvergabe, weil, was ich gerade eben beschrieben habe, also uns geht es ja als DKB auch gerade darum, die Transformation und auch diese Kunden, unsere Kunden in den nächsten Jahren und Jahrzehnten dann zu begleiten. Weil ich glaube schon auch, Markus, was du eben als Druck gesagt hast, diesen Druck nachhaltig vor allem im System zu halten, weil das den Weg, den wir jetzt vor uns gehen, den werden wir nicht in den nächsten ein, zwei Jahren gehen, sondern das wird uns jetzt auch die nächsten 10 Jahre begleiten und,

Wolfram, da wird es jetzt weniger darum gehen, dass wir weniger Kredite vergeben als mehr Kredite, und wir haben da den Ansatz im Geschäftskundensegment, wir sind ja sehr, sehr stark vor Ort, also anders als im Retail-Segment, wo wir komplett online aufgestellt sind, sind wir in Deutschland in 25 Standorten unterwegs, und wir begleiten dann eben auch unsere Kunden bei den Krediten, sodass jetzt erstmal keiner unserer Kunden Angst haben muss, dass wir ihn da im Regen stehen lassen, und dieses gemeinsame, begleitend den Weg gehen, das finde ich total wichtig. Ich finde es schön, wir haben ein Beispiel, das finden wir immer so sprechend: Wir haben einen Kunden schon seit fast 20 Jahren, der hat irgendwann in den 2000ern mal entschieden, seinen Hof, also ein Landwirt, auf Biogas umzustellen. Hat 2007, glaube ich, war das die erste Biogasanlage, die er finanziert hat, dann in 2009 die zweite finanziert. Irgendwann hat man so ein Modellversuch gemacht, diese komplette Ortschaft dieses Bauern auf Nahwärme umzustellen, und wir haben diese ganzen Finanzierungsvorhaben begleitet. Mittlerweile ist die Hälfte des Ortes, über hundert Haushalte, mit Nahwärme versorgt, die Kita entsprechend, und das sind genauso Projekte, die dann auch Spaß machen, aber wo du auch entsprechend langen Atem brauchst, sowohl natürlich als Projektierer als auch als Bank, um diesen Weg dann gemeinsam zu gehen. Und ja, nein, ich glaube, da ist mir weniger Angst, dass es weniger Kredite in dem Fall geben wird.

Also Banken, Firmen, Politik und Bürger in einem Boot. Markus, wie betrachtest du das? Das Zusammenspiel zwischen den Banken und der Wirtschaft?

Ja, das habe ich ja schon gesagt, ohne dass sich die grundlegende Wirtschaft ändert und CO<sub>2</sub>-niedrige oder freie Technologien entwickelt, können die Banken das nicht finanzieren, ohne dass es diesen Übergang gibt. Von Technologien können die Banken das auch nicht finanzieren, und ich möchte es noch mal so ein bisschen auf uns richten. Ich kann von meinem Garten kein Windrad sehen im Moment. Ich fände es wahrscheinlich, wenn ich ehrlich bin, auch nicht wirklich lustig, wenn ich eins sehen könnte und das hast du gesagt, Karsten, ja, wir werden diese Bequemlichkeit umarmen müssen und die Unternehmen werden das auch müssen und ich, das sagt sich jetzt so leicht, ja, bis mein Nachbar das Windrad in den Keller stellt. Aber das ist mir in der ganzen Diskussion so wichtig: Die Banken werden nicht erfolgreich sein, wenn wir nicht das auch wollen, denn wenn es nur gegen jedes Windrad eine Widerstandsgruppe gibt et cetera, dann werden wir da nicht hinkommen. Klar, wir sind persönlich hier zum ersten Mal mit gefordert. Als Retail-Kunden, als Firmenkunden Druck auszuüben, sodass die Banken erfolgreich sein können und dann würde ich sagen, es geht nicht nur um die Realwirtschaft, es geht insbesondere um die Endkunden. Weil es ist immer nett, das grüne Produkt im Supermarkt zu kaufen, ja, solange der Strom nicht neben mir erzeugt wird. Und genau da müssen wir aber hin, sonst wird das nichts werden.

Wenn wir weiter fortfahren: Alle reden im Kontext von Nachhaltigkeit, von Sustainable Finance über Daten. Wenn wir auf die Zeitpläne zur Umsetzung der Taxonomie usw. schauen, entsteht im Prinzip ein Time Gap. Banken brauchen die Daten der Unternehmen jetzt, die Unternehmen fangen jetzt aber erst an, diese Daten überhaupt aufzubereiten, zu sammeln

oder müssen sie auch nur teilweise offenlegen. Wie beurteilt ihr diese Herausforderung? Friederike, ich weiß, dass du dich im Tagesgeschäft sehr stark mit DSGVO und Daten beschäftigst.

Genau, und da sehen wir genau diesen Time Gap, nicht, als einen der Widersprüche, es ist, dass wir alle gerne die Daten hätten, um die Kennzahlen errechnen zu können, nach denen ... um die es jetzt geht, um die Transparenz herstellen zu können und um natürlich sowohl für das Reporting, aber auch für das Geschäftsmodell und die Geschäftsentscheidungen die richtigen Impulse zu haben. Denn spätestens mit diesem jetzt gerade veröffentlichten Report gehen wir ja ganz, also der Nachhaltigkeitsberichterstattung, gehen wir ganz stark über von qualitativen Aussagen hinzu quantitativen Fakten. Und wir haben ja einige Kunden auf der Strecke begleitet und es waren so ganz einfache Beispiele, nicht, wo du sagst, okay, du brauchst diesen Datenpunkt, aber wenn du ihn nun mal nicht hast, zum Beispiel bei den Immobilien der Energieeffizienzausweis. Man hat das nicht für jedes finanzierte Gebäude, braucht gar nicht jedes einzelne Gebäude das heute vorlegen. Es gibt aber einfach auch Workflows aus der Vergangenheit, die waren nicht darauf ausgerichtet, diesen Datenpunkt maschinenlesbar zu machen, das heißt, man hat gesagt, es liegt vor, ja oder nein, dann weiß ich immerhin, welche Kreditart ich jetzt suchen könnte, nicht, denn eigentlich möchte ich die Klassifizierung haben oder, noch viel besser, den quantitativen Wert als datenauslesbares Feld, der da drinsteht. Und das ist ja das Ziel, dass es dieses alles einmal gibt und ich sehe wirklich da die große zeitliche Lücke. Banken bräuchten es jetzt, von den Unternehmen kommt es später, dann sehen wir es auch hier, dass es



vor allen Dingen von den großen Unternehmen kommt, und dann werden ja über die Mitarbeiterzahlen gerade die Grenzen abgesagt ... äh ... abgesenkt für die CSLD und ... nicht ... also es ist auch nicht ... wir sehen auch bei den Data Providern das Thema, die diese Fragebögen entwickelt haben, oder einzelne Banken, die das jetzt über den Client Outreach erheben. Das eine ist ja, dass man die Frage stellt, das andere ist, kann der Kunde diese Frage überhaupt beantworten, hat er über sich selbst die Transparenz und, Karsten, wie seht ihr das?

Ich musste gerade so ein bisschen schmunzeln, ich hab mir das jetzt hier zweimal gerade auf den Zettel geschrieben, Wolfram, du hast es gesagt, und Friederike, du hast es jetzt auch nochmal wiederholt. Also, die Banken brauchen die Daten jetzt und da habt ihr grundsätzlich natürlich recht, aber ich würde nochmal vielleicht einen Schritt zurückgehen, weil ich glaube, nicht nur die Banken brauchen die Daten jetzt, sondern die Realwirtschaft, also das Unternehmen an sich braucht die Daten auch jetzt und vielleicht auch sogar braucht es sie schon gestern, also, wenn ich mal beim Beispiel unseres Landwirts von eben bleibe, wenn ich mir da den Hof anschau, wie hochgradig digitalisiert mittlerweile dieser Landwirt unterwegs ist, datenbasiert die Düngemittel ausbringt auf seinem Feld, dann ist das schon ganz, ganz viel an Datenthemen, wir sind da schon in der Realwirtschaft auch angekommen. Was, glaube ich, wichtig ist, ist, dass wir diese Kräfte bündeln und die Daten bündeln und da würde ich mir wünschen, dass man auch, vielleicht sogar auf europäischer Ebene Datenpunkte, du hast es eben so schön gesagt, Friederike, der Workflow-Prozess war da noch nicht, ja ... bei dem Workflow-Prozess waren

auf der einen Seite die Daten nicht erfasst, aber du wusstest auch gar nicht, wo du sie hernehmen sollst, so, und ich glaube, wenn wir über das Thema Klimarisiken sprechen, da kann man ja auch auf einer gebündelten, auf einer europäischen Ebene Datenbanken vorstellen, ohne dass das jetzt jeder Wirtschaftsakteur, ob das jetzt Bank oder der Landwirt ist, dann selbst machen muss, weil das ist in der Tat kostenintensiv.

Karsten, du hast das gerade eben sehr höflich gesagt, ähm, deine Kunden oder die Kunden der Banken brauchen die Daten auch. Wir haben aber zum Beispiel viele Points und Daten bei Banken. Ich kann mich an keines erinnern im Moment, dass wir in der Realwirtschaft hätten, bei großen Kunden zu dem Thema, und die muss das ja eigentlich genauso beschäftigen, weil, wenn derjenige, der die Warenströme einkauft, die er dann verarbeitet, den Blick nicht hat, wie soll das dann weitergehen? Das ist, glaube ich, genau dieser Punkt mit Jack in the Box, ja, für die Banken ist es real, dann erheben sie die Daten. Aber eigentlich muss das bis in die Einkaufs- und Produktionsprozesse weitergehen, dass wir das alles haben und das gibt es ja eigentlich. Wer sagt alles, wenn man so die Werbung liest, dass das jetzt nachhaltig produziert ist? Aber wie gesagt, wenn ich sage, die Nachfrage nach Datenprojekten aus der Realwirtschaft hält sich in Grenzen, und das ist dann wieder, wo ich mich dann frage, haben wir jetzt gerade nur Regulatorik und machen nur die Banken was und der Rest tut nichts? Das ist dann so, wenn man nachts mal aufwacht, ja, und sich fragt, was gibt es da real? Ich glaube, da muss man wirklich dran arbeiten.

Aber ich glaube, hier kommen gerade zwei Sachen zusammen, nicht, das eine ist, was wir gesehen haben, ist

einfach jetzt schon in den Banken, ist die Regulatorik oder die Erstellung dieser Berichte, die Herstellung der Transparenz mit den Daten manuell, man hat dadurch einfach Ressourcen gebunden, nicht, da ist ein ganzes Projektteam dran, das jetzt zu erstellen, und auf der anderen Seite, Karsten, ist auch, was du angesprochen hast. Wir brauchen jetzt für die Fragestellungen der Nachhaltigkeit alles, was wir aus Digitalisierung, aber auch aus Big Data und Analytics gelernt haben, und wo, glaube ich, wir einfach als Gesamtwirtschaft auf einer Lernkurve sind, wie wir mit Daten umgehen, wie wir sie strukturieren, wo sie liegen, wie sie, ähm, wie sie zugänglich sind, wo wir jetzt einfach ein Riesenrumms drauf bekommen oder eine Riesennachfrage seitens des Themas Nachhaltigkeit und was das alles viel mehr noch verstärkt und beschleunigt.

Ja, absolut ... wobei sorry, Markus, äh, das verzeihst du mir jetzt, vielleicht siehst du natürlich auch sehr viel mehr Daten, Datenhaushalte bei Banken, weil natürlich die Banken auf den Ressourcen dann auch die Accentures dieser Welt natürlich mit in die Begleitung nehmen, also, was wir tatsächlich sehen, ist, dass auch viele unserer Kunden und das sind ... und da spreche ich auch über viele kleinere Kunden tatsächlich diesen Lead auch erkannt haben, weil am Ende, und ich meine, jetzt mal der Brückenschlag wieder zu uns, wenn der Kunde diese Daten nicht hat und, nochmal, er sollte sie intrinsisch haben, um sein Geschäftsmodell auch selbst zu innovieren, aber wenn er diese Daten nicht hat, dann werden wir diesen Kunden bei uns im System auch nicht decken können. Ich habe eben über das Thema Green Asset Ratio gesprochen. Da sind unglaubliche Datenströme natürlich notwendig, dass

die Banken darauf aufsetzen können, und wenn die nicht vorliegen beim Kunden, wird er im Zweifel dann auch nicht von uns entsprechend in diese Klassen eingeklustert in der Kette, wird er vielleicht keine Vorzüge in der Finanzierung bekommen und, und, und ... und ich glaube, da ist es ganz wichtig, dass wir auch da, wir haben über das Thema Akteure in dem Spiel gesprochen, dass da alle Hand in Hand laufen und der Regulator am Ende Rahmenbedingungen schafft, dass das auch gangbar ist, also ... ich bleibe bei dem Thema Green Asset Ratio. Ich glaube, der Regulator hat sogar mit diesem Thema größer 500 Mitarbeiter, kapitalmarktorientiert ... der wollte im Zweifel sogar die kleineren Unternehmen davor schützen, jetzt noch Riesen-Datenberge aufzubauen. Und was hat er damit erreicht? Ist eben, dass dann die Finanzierungen dieser Kleinen nicht taxonomiekonform sind und ich glaube, das zeigt dieses Spannungsfeld und da gilt es auch entsprechend nachzubessern.

Sicherlich einer der weiteren Widersprüche, ja. Wie seht ihr das, von der Herausforderung rund um Daten vielleicht als Chance für Banken? Besteht hier die Gelegenheit, als Bank sich als Berater für die Unternehmen aufzustellen, ihnen eben entsprechend dabei auch helfen, sich zu sortieren?

Ich hätte jetzt vielleicht nicht gesagt Berater, aber die eigentliche Dienstleistung, um weiteren Wert zu erweitern, indem man sagt gerade bei den kleineren Mittelständlern, wir helfen euch, diese Daten zu erzeugen, wir wissen, wie das geht, weil wir das mit vielen, vielen anderen Kunden machen und dadurch die eigene Kreditdienstleistung attraktiver zu machen, weil es gibt sicher Häuser, ganz ohne ... weil wir mit dir reden, Karsten, die haben mehr Erfahrung, andere haben weniger Erfahrung da

drin, und ich glaube, das ist auch ein Differenzierungsmerkmal, wenn man sagt, wir wissen, wo die herkommen, wir können das einfacher für dich machen, weil erfüllen musst du es sowieso.

Also, absolut. Was, glaube ich, wichtig ist, Markus, und das hatte ich ja eingangs schon gesagt, du brauchst natürlich dann als Bank auch die entsprechenden Voraussetzungen und zwar ... in dem Feld jetzt, würde ich sagen, wenn wir uns noch stärker als die Berater unserer Kunden, was wir ja eigentlich heute schon sind, ich habe das ja eben ausgeführt, wie wir unsere Kunden bei den Finanzierungen begleiten. Aber du musst natürlich kontinuierlich dann sowohl in Wissen, in Know-how investieren als auch in Technologie, also, wenn ich mir heute anschau, wie viele Ingenieure, Verfahreningenieure, Agraringenieure, Windtechniker bei uns dann im Unternehmen sind und dann wiederum dieses Know-how, dieses Wissen dann paaren mit dem Thema Bankwissen und Bankgeschäft, dann ist das natürlich ein Modell, was uns auf der einen Seite nutzt, als auch unseren Kunden, weil wir können sie begleiten, da entstehen dann so Produkte bei uns wie der digitale Windvergleich, wo sich Windparks untereinander benchmarken können, ja, der digitale Landwirtschaftvergleich, wo sich Höfe untereinander vergleichen können, und da steckt natürlich ein ganz toller, auch Beratungsansatz dahinter, den wir zumindest jetzt bei uns in den Kreditentscheidungen auch schon in den letzten Jahren sehr stark verfolgt haben.

Das klingt sehr gut. Wir haben jetzt in den letzten Minuten weitestgehend über Dekarbonisierung, über Klimaneutralität gesprochen. Doch stimmt dieser Fokus der Nachhaltigkeit

und geht CO<sub>2</sub>-Reduktion so einfach Hand in Hand mit anderen Nachhaltigkeitsdimensionen, Stichwort Lieferketten, Artenvielfalt et cetera. Karsten, wie siehst du hier die Balance?

Na, im Grunde, Wolfram ... Auch das, was wir hier jetzt gerade diskutieren, ist ... das spiegelt so ein bisschen auch die öffentliche und die gesellschaftliche Debatte, also wenn wir über das Thema Nachhaltigkeit sprechen, dann sprechen wir ganz, ganz schnell über das Thema Grün, über das Thema Klimaneutralität und ich glaube, dass bei dem Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsfinanzierung noch sehr viel stärker oder ganz oder auch sehr viel stärker andere Aspekte noch mit reinspielen. Wenn man sich zum Beispiel mal die Sustainable Development Goals, die SDGs der Vereinten Nationen anschaut, die 17, da steckt dann natürlich sehr viel mehr auch dahinter als jetzt nur das Thema Klimaneutralität und da muss man natürlich auch schauen, dass man diese Themen alle übereinanderbringt. Also, wir haben mal im vergangenen Jahr die Übung gemacht und mal gesagt, wieviele eigentlich unsere Kredite zahlen komplett und aktiv auf diese SDGs mit ein, und wir sind bei Weitem noch nicht bei hundert. Wir sind recht gut im Feld, also ich würde sagen sogar sehr gut. Das sind knapp 80 %, aber wir müssen da natürlich auch nachschärfen und da sind eben Themen drin, die nicht nur auf das Thema Klima einzahlen, da sind auch Themen drin, wo ich im Zweifel, und nehmen wir mal die Landwirtschaft als eines der Beispiele, wo ich im Zweifel auch mal in einen Zielkonflikt laufe, wo dann zum Beispiel Klimaneutralität versus Tierwohl, und ich glaube, da ist es ganz wichtig, Markus, du hast das eben gesagt, oder Friederike, das Thema ausbalancieren, genau eben

auszubalancieren, was ist zum jetzigen Zeitpunkt wichtig, um den nächsten transformatorischen Schritt zu gehen?

Ja, ich glaube, diese Zielkonflikte werden uns im Großen wie im Kleinen begegnen, und die Frage ist, wie wir damit gesellschaftlich umgehen. Also, bis vor vier, fünf Wochen hätten wir gesagt, die Frage ist Atomkraft, ist das jetzt Taxonomie oder nicht? Hat uns ganz furchtbar beschäftigt. Gaskraftwerke ... auf einmal ist das eine ganz andere Realität geworden. In den letzten 5 Wochen. Bis hinzu zu Fragen, Rüstungsunternehmen sind klar nicht positiv in der Taxonomie, würden wir das jetzt ändern wollen? Das heißt, wir werden da ganz schnell bei diesen Fragen auch in hart umkämpfte gesellschaftspolitische Linien hineingeraten. Und was mir da ganz wichtig ist bei diesen Zielkonflikten, müssen wir uns als Bürger und als Politik hinterfragen und wir müssen schneller werden, wir können nicht 10 Jahre eine Diskussion führen, ob Atomkraft gut oder schlecht ist, wir müssen Impact erzeugen, und da ist, glaube ich, ganz wichtig, wir müssen vermeiden, dass unsere Politiker es sich zu einfach machen und sagen, wir haben eine Regulatorik geschaffen, die Finanzströme werden gelenkt, das wird jetzt schon ... ähm, weil wenn es nichts zu finanzieren gibt, was grün ist oder was von Braun zu Grün geht, dann können wir Finanzströme lenken, wie wir wollen, sie sind dann nicht ausreichend und ich glaube, da müssen wir drauf achten und wieder diese Forderung an uns und an die Politik stellen, Ende-zu-Ende zu denken und es sich nicht zu einfach zu machen, ich glaube, das ist mir ganz wichtig. Dass wir darüber daneben auch sprechen und alle, die wir in unseren eigenen Sphären sind, egal welcher Couleur, dann das auch Druck aufbauen und nach außen projizieren.

Ja. Da gebe ich dir vollkommen recht, Markus, jetzt hast du ein paar Mal das Thema Druck aufbauen ... ich glaube auch, dass es wichtig ist, Druck aufzubauen. Jetzt erzeugt natürlich Druck auch immer ein Stück weit Gegendruck. Ich glaube, dass es ... du kannst jetzt eigentlich die kompletten Akteure, und du hast es ja gesagt, einmal ablaufen, um dann zu schauen, welche Rolle hat eigentlich jeder? Und ich glaube, die Botschaft, die du ja bringst, Friederike, die du gebracht hast und das wäre ja auch meine Botschaft, ist, das betrifft uns eh alle und da muss auch jeder so ein Stück aus dieser Komfortzone raus, ob das jetzt der Regulator ist, ob wir das jetzt als Bank in der Kreditvergabe sind oder ob wir das jetzt in der Gesellschaft sind, fängt ja bei jedem von uns dann auch an, wie wir konsumieren. Du hast es eben so schön genannt, Wolfram, die verträglichen Konsumgüter, weil ich glaube, so viele verträgliche Konsumgüter oder ausreichend haben wir heute noch gar nicht. Das heißt, da muss sich jeder von uns eben dieser Frage stellen und, Markus, du hast eben so schön End-to-End gesagt, also die Frage ist, wo ist denn eigentlich End? Also, wir sind ja in Deutschland immer auch Meister dann darin zu sagen, wir stellen ... wir machen Deutschland klimaneutral, aber Deutschland kann nicht das Ende sein, also wir müssen ... eigentlich haben wir dann viel größere Herausforderungen, die weit über die Grenzen jetzt von Deutschland auch hinausgehen. Und ich glaube, du kannst als Land darum nur als gutes Beispiel vorausgehen und dann vielleicht auch anderen Ländern zu zeigen, dass das auch ein echter Mehrwert ist, wenn man in diese Transformation in die Zukunft dann entsprechend auch investiert.

Ja, und du zeigst ... du hältst mir natürlich den Spiegel vor, ja, und mir ist das gerade neulich zu Hause passiert, also Papa ist ganz stolz an den Abendessentisch gekommen und hat gesagt, schau mal, wir können doch hier unseren Fußabdruck ausgleichen, indem wir soundso viele Bäume kaufen, da gibt es ja so Produkte. Dummerweise hat meine Tochter gerade ihren Bachelor in Nachhaltigkeit gemacht und hat mir dann erklärt, dass das ja wohl Greenwashing par excellence sei, weil bis diese hundert Bäume, die ich da gerne hätte kaufen wollen, überhaupt unseren Fußabdruck ausgleichen, vergehen irgendwie 20 Jahre, das ist irgendwie ... liegt komplett auf der Hand. Ich hab mir das noch nie vorgestellt. Und dann war ich so am eigenen Abendtisch, wie du sagst, der Druckaufbau, nett gesagt, Markus, war ich auf einmal nackt, argumentativ und deswegen ... vielleicht ist das, was ich rüberbringen will, ich will nicht den großen Finger zeigen, sondern meine eigene Betroffenheit und wir alle glauben, dass wir da richtig unterwegs sind, sind wir halt nicht und das hat mir so meine 21-jährige Tochter zu Hause nochmal gezeigt. Ich glaube, dieses ewige Hinterfragen, ja, du hast schon recht, wenn du mir da den Spiegel vorhältst und ich befürchte, den können wir uns da alle vorhalten.

Ja. Ich finde ... mir ist halt wichtig, dieses Thema ... wir wollen ja heute auf die Widersprüche eingehen, nicht, es ist gar nicht so leicht, alles richtig zu machen in der Nachhaltigkeit oder wenn das eine machst, hast du dann nicht, wem trägt das auch zu ... Für mich ist einfach der zentrale Punkt, dass wir wirklich jetzt ... das nicht mehr ein kleines Nischenthema ist, oder für eine Lead-Ressource oder so, oder für einen ausgewählten Kreis, sondern dass sich alle anfangen, damit zu beschäftigen und, Markus, das zeigt

für mich auch genau deine ... die Diskussion bei euch am Esstisch, nicht, dass du halt sagst, okay, man möchte etwas tun, aber tu ich eigentlich das Richtige? Dass ich mich auch nicht verschrecken lasse davon, ja, weil das ist ein enormer Wissensaufbau dahinter. Ich weiß dann einfach auch andere Sachen. Ich hab andere Erkenntnisse. Ich kann das machen. Und Stefan Wintels von der KfW hat ja gesagt, es ist das Jahrzehnt der Entscheidungen und für mich sagt er auch, es ist dieses „wir müssen jetzt was tun“, krass, du hast es schön in deinem Hintergrund stehen, „Alle reden von Nachhaltigkeit. Wir finanzieren sie.“ Wir wissen noch nicht, es gibt nichts, das Handbuch Nachhaltigkeit oder so, nicht, das eindeutig uns sagt, was wir tun, sondern wir lernen auf der Reise und wir können trotzdem jeden Tag dazu beitragen.

Ihr nehmt hier alle in die Pflicht, alle Akteure, die wir eingangs ja definiert, erörtert haben. Karsten, nochmal die Frage in deine Richtung, welche gesellschaftlich soziale Verantwortung siehst du konkret bei den Banken? Was ist da dann der Beitrag auch noch im Haus?

Na. Also wir haben das bei uns mal so unter diesen Begriff auch der blauen Nachhaltigkeit subsumiert, weil wir gesagt haben, dieses ... und das ist jetzt heute auch als Stichwort jetzt vielfach gefallen, als Bank eben diesen Impact zu erzeugen und ehrlicherweise, ich bin es mittlerweile müde, ich hab eben gesagt, wir haben knapp 80 % unserer Kredite zahlen auf die SDGs ein, in jeder Diskussion kommt dann die Frage, aber warum denn irgendwie die letzten 20 % nicht? Ich möchte über diese 20 % noch gar nicht diskutieren, weil natürlich, auch wir haben Kontroversen im Zweifel mit dort drin, sondern ich möchte mit den

Leuten, mit den Akteuren diskutieren, wie ich diese Rate sukzessive nach oben fahre. Und nochmal, wir sind noch lange nicht am Zielzustand, und das ist ein Thema. Und das ist ja diese Rolle, der wir auch in der Strategie, wofür wir ... ich ja auch stehe, uns zuschreiben. Wir wollen diesen Impact, wir investieren, wir investieren sowohl in das Know-how bei uns in der Bank, in Menschen, wir investieren in das Thema Daten. Wir haben in unserem letzten Strategiekonzept fast eine halbe Milliarde in die Hand genommen, um eben in das Thema Transformation der DKB selber zu finanzieren, sodass wir dann auch wieder gut gerüstet sind, mit unseren Kunden dann auch den nächsten Schritt zu gehen. Und diese Rolle und wirklich, Markus, diesen Spiegel halt ich mir dann auch mal selber vor, auch als Entscheider im Unternehmen, diesen Weg dann eben auch konsequent zu gehen und vielleicht auch, ja, nein, nicht über das letzte Prozent-Stückchen zu diskutieren, sondern über die großen Masse halt dazwischen.

Nun haben wir über viele große Fragen gesprochen. Wie werden die Banken der Transition jetzt ganz konkret gerecht? Welche Fähigkeiten, welche Capabilities müssen aufgebaut werden? Wir haben schon über Daten gesprochen, aber das können ja nicht nur Daten sein. Welche Capabilities braucht es eben, um insbesondere jetzt auch aus Sicht der Finanzinstitute ihrer Rolle gerecht zu werden? Karsten, wie geht ihr damit um? Wie siehst du das?

Wolfram, ich glaube, so ein paar der Themen bin ich eben eigentlich auch schon abgelaufen, also ich glaube, was wichtig ist, dass du kontinuierlich in das Thema Wissen investierst in einem Unternehmen. Wir haben das Thema Nachhaltigkeit bei uns ganz, ganz stark als Querschnittsfunktion

auch etabliert. Also das ist nichts, was irgendwo mal schön in der Strategieabteilung funktioniert und dann irgendwie zu schönen, bunten Bildchen dazu, wo es ist tief in der ... in dem Unternehmen verankert. Aber wir haben da tatsächlich auch ganz, ganz stark in Expertise, in Menschen investiert. Wir stecken auch sehr viel in das Thema Ausbildung. Wir stecken sehr viel in das Thema Fortbildung unserer Mitarbeitenden. In der Kette, das habe ich eben auch genannt, sehr viel Investment in das Thema Daten, datengetriebene Modelle und am Ende, und ich glaube, das haben wir heute so noch nicht so bestritten, ist auch das Thema Fokus ganz wichtig, weil ich glaube, wir befinden uns ja insgesamt auch als Banken in so einem transformatorischen Prozess, der jetzt nicht nur alleine die Transformationsfinanzierung von dem Thema Nachhaltigkeit irgendwie berücksichtigt, so den Druck auf uns aufbaut, sondern du musst dich so fokussieren, dass du diese Dinge, die den größten Impact treiben, am ... als nächstes tust. Und das ist genau das, wo auch wir so einen Balanceakt und stellenweise auch Zielkonflikte haben, wo wir sagen, Mensch, wir haben jetzt 1000 Projekte vor mir, welches Projekt nimmst du denn eigentlich als erstes? Das, was dir am meisten Kohle bringt, oder was dir langfristig am besten dein Geschäftsmodell sichert? Und da gilt es natürlich, jeden Tag dann entsprechende Entscheidungen zu treffen und da gibt es manchmal auch kein Richtig und kein Falsch.

Friederike, Markus, mögt ihr ergänzen, welche Capabilities seht ihr als wichtig in der Zukunft? Was muss jetzt aufgebaut werden, wo sind die Banken dran?

Ja, ich sehe, dass da große ... also, über was diskutieren wir da? Ich

glaube, du kannst auf der einen Seite ... hast du wirklich das Thema Cultural Change im Gesamtunternehmen also eigentlich, wie muss jeder Mitarbeiter machen? Weil die Mitarbeiter natürlich auch, weil die Mitarbeitenden hinterfragen, ist mein Arbeitgeber überhaupt glaubwürdig an der Stelle, nicht, und sie auch immer stärker danach ihre Arbeitgeber auswählen oder auch die Vertriebler uns das immer widerspiegeln, dann in den Sessions, die sagen, okay, wenn ich nicht weiß, was mein Unternehmen wirklich ist, dann bringt mir auch das Produkt-Training nichts, nicht, ich möchte erstmal wissen, dass ich da wirklich an der Stelle auch mit gutem Gewissen das beraten kann, dass wir uns selbst an die Regeln halten, die wir unseren Kunden geben, und das gilt ja auch für uns, für Accenture als Unternehmen, nicht, dass wir ein Rescaling der Mitarbeiter machen und wir sehen das gerade für einen Kunden, mit dem wir an der Net-Zero-Strategie arbeiten. Da bringen wir jetzt zusammen unser Nachhaltigkeitsteam, unsere Financial Services-Leute, aber für jeden Sektor, für den Media-Sektor Leitlinien machen, auch jeweils die Industrie-Leute also, das ist das Automotive Team mit uns zusammen, damit man wirklich genau dieses Wissen zusammenbringt. Oder wenn wir jetzt auf das ganze Thema Baufinanzierung schauen, nicht, dann musst du auf einmal ... brauchst du Wissen über energetische Sanierungen und was dort passieren kann, was da sein kann, wie du das bewertest, wieviel da eigentlich kommen muss. Und mit vielen Kunden diskutieren wir gerade dann diese Stelle, zum Beispiel ist das Training für Nachhaltigkeit, ist das Pflicht oder ist das freiwillig? Wir sehen eine Motivation, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Wir sehen aber auch den Wunsch, es reporten zu können. Das sind natürlich wieder

Aussagen für die Nachhaltigkeitsberichte, dass ich sage, alle meine Mitarbeiter haben dort ein Grundwissen. Und dann haben wir aber auch wieder genau diesen Widerspruch, wenn ich dem Vertriebler sage, wir machen jetzt 5 Stunden Net-Zero-Training, dann ist das natürlich Zeit für ihn, die vom Vertrieb abgeht, und er wird natürlich oder sie wird immer da drauf schauen, kann ich meinen Kunden danach besser beraten? Nach diesen 5 Stunden? Das sollte klar das Ziel dieses Trainings sein, aber nicht, wird es mich entsprechend voranbringen. Und dann ist es oft ... also, das finde ich immer eine der spannendsten Diskussion eigentlich, wie so ein Wissensaufbau geht. Das ist Pflicht oder ist das freiwillig und das andere ist, wie viel Zeit kann und darf man dem eigentlich widmen? Ich glaube, das erleben wir alle jeden Tag. Du kannst Nachhaltigkeit in 5 Minuten, in 5 Stunden und in 5 Wochen besprechen, wahrscheinlich sogar in 5 Jahren, weil jeden Tag Unmengen Wissen passiert. Für mich persönlich ist das inzwischen wie so eine kleine ... ist halt immer wie so ein Cliffhanger für mich, der eine Artikel und dann guckt man auf LinkedIn, okay, was passiert da jetzt weiter? Dann wird man neugierig in den verschiedensten Quellen. In den Hearings und den QAs, die rauskommen etc., nicht, wie geht es eigentlich weiter? Was zahlt darauf ein? Aber man braucht ein Grundwissen aus meiner Sicht, um genau dann diese Neugier zu entwickeln und darüber mehr erfahren zu wollen.

Sagt Friederike mit viel Passion und Neugier. Ich würde jetzt, und wir haben uns vorgenommen, dass wir eine Diskussionsrunde oder eine Fragerunde am Ende machen. Ich würde jetzt gerne zu der letzten Frage gehen und nochmal wirklich in die

Runde ... euch damit konfrontieren. Wer gibt Banken eigentlich den Anreiz, Teil dieses Wandels zu sein, ne, das ist ja kein Selbstzweck, also ... welche Anreize muss Politik, Regulator welcher Bank geben, um die Transition wirklich in Schwung zu bringen?

Ist das überhaupt ein Anreiz, der da ist? Weil, und das ist jetzt nicht nur für die Banken-Regulatorik, das ist ja wirklich schwierig. Auch Energieerzeuger sind reguliert, eigentlich ist das eine Verbotsanreiz-Sache, die dann sanktioniert wird, ja, mit Kapitalregeln mit, man darf kein Geschäft mehr machen et cetera ... und das ist irgendwie drauf nur begründet, dass daraus was Positives entsteht. Das ist das eine, das wir uns nochmal überlegen müssen, ob es auch dann positive Anreize gibt? Ja, wollen wir so weit gehen, dass wir Banken, die da besonders führend sind, am Ende vielleicht weniger Kapital unterlegen lassen? Aber ich glaube, so hat die EZB da noch nicht drüber nachgedacht ... hab ich natürlich auch wieder einen Zielkonflikt mit anderen Dingen, die da drin sind. Das ist genauso gut, glaube ich, wir denken zu kurz. Wir haben der Automobilindustrie ein CO<sub>2</sub>-Ziel gesetzt. Dass wir damit vielleicht die Seltenen Erden dieser Welt verbrauchen, die wir irgendwann in den kommenden Generationen nochmal brauchen, schauen wir uns nicht an. Was ist damit, dass viele Teile weggeworfen werden? Also ich glaube, da sind wir noch alle gefordert und wir müssen schauen, ob man mehr erreicht und ich glaube, da haben wir alle dieselbe Meinung, mit einer Verbotskultur oder mit einer Anreizkultur. Also da, glaube ich, haben wir noch zu überlegen, wie das geht. Offensichtlich glauben wir alle nicht genügend an das Gute in uns selbst, deswegen haben wir da eine

Regulatorik. Ich glaube, da müssen wir nochmal ran.

Ja, und ehrlicherweise, Markus, wir müssen ja aus dieser Passivität raus, ich meine, wenn wir sagen jetzt Anreiz- oder Sanktionsmechanismen? Am Ende muss es doch die intrinsische Motivation sein und, nochmal, wir sind aus dem Chancenaspekt in unserem Geschäftsmodell die letzten 30 Jahre sehr gut gefahren, weil wir eben auch mit diesen Geschäftsfeldern, die wir finanzieren, extrem gut unterwegs waren, das heißt, ich habe ja schon eine intrinsische Motivation, diesen Weg weiterzugehen, und natürlich habe ich die Erwartung dann auch an den Regulator, dass er mit mir geht und, Friederike, du hast eben so schön gesagt, energetisches Sanieren, dann, Markus, du hast das jetzt gesagt, vielleicht Eigenkapital-Bedingungen zu mildern für Banken oder haftendes Eigenkapital. Wir sprechen im Moment über systemische Kapitalpuffer mit dem Regulator, also genau das Gegenteil, und ich glaube, da ist es ganz, ganz wichtig, dass man immer wieder im Dialog mit dem Regulator dann diese Themen bespricht, aber am Ende muss das intrinsisch motiviert sein, sonst wird das gar nichts.

Ja, und ich glaube, wenn ich so versuche, ein letztes Wort, bevor wir vielleicht nochmal das Publikum um Fragen bitten, ich glaube, was die Diskussion zeigt ... wir sind zum ersten Mal bei einer Regulatorik tatsächlich alle intrinsisch motiviert dafür, und das ist vielleicht so ein bisschen das, was das Glas halbvoll sein lässt. Weil es wirklich, glaube ich, die erste Regulatorik in Financial Services ist, wo sich alle einig sind, dass sie einen positiven Zweck verfolgt, und das gibt mir so ein bisschen Hoffnung in allen Diskussionen, nicht nur der, die wir führen, sondern auch in denen, die man woanders führt, dass alle die



Chance sehen, auch wenn es nicht perfekt ist, du hast das mit den Puffer gesagt ... fragt man sich dann schon manchmal, warum man in dieser Industrie arbeiten sollte, (*unverständlich*). Aber eigentlich wollen wir alle das erreichen, was sich die Regulatorik dort jetzt zum Ziel gesetzt hat.

Sagen Markus Hamprecht, Karsten Traum und Friederike Stradtman. Ich würde an dieser Stelle gerne einen Schluss unter die Fragen und die Diskussion an dieser Stelle ziehen, ich glaube, wir haben alle mitgenommen. Die Aufgabe ist gewaltig. Wir sind alle in der Pflicht. Ihr habt Wünsche an den Regulator geäußert, wie die Rahmenbedingungen weiter konkretisiert und entwickelt werden müssen. Gewisse Widersprüche werden wir wahrscheinlich jetzt einfach aushalten müssen, die Welt ist im Wandel, Markus hat das gesagt, wer hätte gedacht, dass sozusagen, wir jetzt über Gas, beispielsweise im Kontext der Taxonomie sprechen ... Wir brauchen die Finanzinstitute als starke Gateway-Funktionen, soviel ist klar. Und damit würde ich gerne eröffnen für Fragen aus der großen Publikumsrunde. Ich schau mal in den Chat. Wir haben bisher im Chat keine Fragen, Sie können gerne dort eine Frage posten oder einfach Ihr Mikrofon unmuten und ja, unsere Experten mit Ihrer Frage sozusagen konfrontieren.

Es spricht Martin Krause-Ablaß, hallo. Ich glaube, Sie können mich hören ...

Ja, wunderbar ... wir können dich sehr gut hören.

Erstmal vielen Dank für interessante Diskussion. Ich arbeite selber in einer, in der Deutschen Bank, die machen auch eine ganze Menge, aber ich krieg da selber nicht so viel von mit. Deshalb war es für mich heute schon ein

interessanter Einblick. Bei der ganzen Diskussion, die ich ja, wie gesagt, sehr spannend finde, ich verliere langsam etwas die Geduld. Wir wissen alle, wie schnell wir eigentlich die Transformation voranbringen müssen, aber da sind unheimlich lange Prozesse nötig. Und in der Industrie, in der Finanzwirtschaft usw. läuft uns da etwas die Zeit davon. Sind wir zu langsam.

Also, ich versuche die positive Antwort da drauf, ja, mich beschäftigt es auch, Herr Krause-Ablaß. Wir dürfen uns diese Zeit nicht lassen, aber es dauert alles furchtbar lang und vielleicht, glaube ich, können wir da als Unternehmer davorlaufen, indem wir sagen, wir sind schneller als hier in der Politik und wir bräuchten jetzt die nächste Diskussionsrunde. Weil, wie Sie sagen, viel Zeit haben wir nicht mehr, wir werden die Folgen des Klimawandels alle noch erleben. Das ist nicht mehr ... wir erleben sie ja schon, ja, aber werden wir sie weiter erleben? Ich glaube ja, ich befürchte auch, dass wir zu langsam sind, aber haben wir jemals so wie heute das diskutiert, dass wir sagen, wir sind zu langsam? Das ist das, was mir Hoffnung gibt. Ja, es gibt Leute wie Sie, die sagen, wir sind zu langsam. Das hätte es früher bei MiFID oder Geldwäsche oder was haben wir, haben wir diese Diskussionen nicht geführt.

Ja, dieser Sense of Urgency, so nennen wir das bei uns. Ich glaube, das ist ganz wichtig, also alleine, dass man diese Frage sich stellt, ich glaube, es fast so wie bei dem Eingang mit dem Thema „wohldosiert“. Was ist eigentlich zu langsam? Aber ich glaube, was gut ist, ist, dass dieser Sense of Urgency jetzt mal angekommen ist, dass sich jeder von uns nervös fragt, ich meine, wir sind jetzt gerade Ende März, wenn ich hier

aus dem Fenster schaue, hier hat es jetzt schon lange nicht mehr geregnet. Also, das ist schon ... wir spüren das alle jetzt schon und ja, ich verliere die Geduld, haben Sie eben so schön gesagt. Ich glaube, das ist gut, wenn man die Geduld verliert und wenn man den Unternehmen, wenn sie gesagt haben, bei der Deutschen Bank, ja ... dann muss man auch an der Stelle die Hand heben und sagen, was kann ich in meinem Wirkungsfeld sowohl als Privatmensch als auch als Entscheider im Unternehmen jetzt konkret tun, damit ich hoffentlich nicht in 10 Jahren sagen muss, es war halt doch leider zu langsam. Und nochmal, ich glaube, da kann ich immer nur wieder das Plädoyer ... jeder ist von uns gefragt und jeder auch hier in dem Call.

Vielen Dank. Gibt es weitere Fragen aus der Zuhörerschaft?

Ja, Heinz *Platzitzer* (*unverständlich*), hallo, ich mach das auch gleich über das Mikro. Ich habe eine Frage, vor allem an die Bankenvertreter, verfolgen die Banken alle unterschiedliche Sustainability KPIs, die sie für die Kreditvergaben heranziehen? Oder ist das vereinheitlicht? Wie soll sich die ... wie können die Kunden da zurechtfinden? Ich hatte vor Kurzem ein Gespräch mit einem Geschäftspartner und deshalb ... er hat ein bisschen (*unverständlich*) verloren, was wird jetzt eigentlich verlangt? Da verlangt jeder etwas anderes und ich weiß eigentlich nicht genau, wie ich das bewerkstelligen kann. Also, wie kann ... wie unterstützen die Banken hier hierzu?

Gerne, Herr *Platzitzer*, die Frage, die nehme ich gerne mal und ich glaube, die kam ein bisschen so oder vielleicht schon hoffentlich raus, im Eingang ... Also erstmal konkret, ja, jede Bank hat in ihren Kreditentscheidungen andere Parameter. Es gibt Banken, die sich

gewissen Rating-Systemen bedienen, da werden sie ähnliche Parameter finden, aber grundsätzlich ist die Landschaft da noch fragmentiert. Und das war ja eben auch dieser Wunsch, auch von mir, auch als Bankenvertreter zu sagen, auf der einen Seite brauche ich sowas wie diese Single Access Points, also sprich Datenbanken, auf die im Zweifel jeder zugreifen kann und dann ... also warum haben heute Banken so unterschiedliche Modelle? Ja, weil sich jeder so ein Stück weit sein Ding zusammen stöckelt. Ja, wenn ich die Verfügbarkeit von Daten, das Thema breiter aufstelle, auch ein bisschen breitere Struktur, Infrastruktur zur Verfügung gebe, dann können sich auch wiederum Modelle entwickeln, die dann harmonisiert sind. Aber zum jetzigen Zeitpunkt ist die Landschaft auch in den Banken noch sehr, sehr stark fragmentiert.

Vielen Dank.

Vielen Dank für die Frage und die Ausführungen. Gibt es weitere Fragen?

Ja, Björn (*unverständlich*), hi, eine Frage, vielleicht anschließend an das, was Friederike vorhin gesagt hat und zwar die Frage, wie wir mit Anreizstrukturen umgehen. Denn wenn wir die Geschwindigkeit erreichen wollen in der Transformation, dann reicht das ja nicht, wenn wir Top-down-Transformation verordnen, sag ich mal, sondern dann muss ja der Anreiz auch Bottom-up kommen. Was seht ihr da an Veränderungen, wie man eben einzelne Mitarbeiter befähigen kann, tatsächlich selber einen Anreiz zu haben, die Nachhaltigkeit in Firmen zu fördern?

Dann nehme ich das als Einstieg. Wir haben zwei Sachen. Auf der einen Seite das, was wir auch gerade hatten ... Zum Beispiel der Klimawandel,

nicht, wird für uns alle gerade spürbar und erlebbar, und ich würde sagen, das bringt uns nochmal dazu, gibt uns einen anderen Anreiz, uns damit zu beschäftigen. Und dann, für uns, wenn wir es ... wenn wir gucken auf die Rolle der Arbeitnehmer oder wie sind sie eigentlich, sehen wir, dass das eigentlich ganz stark am ... von den jungen Generationen das gefordert wird, dass es in den Recruiting-Gesprächen gefragt wird, zu welchem Surplus trage ich bei? Was hat meine Rolle damit zu tun? Kann ich bei diesen Projekten mitarbeiten? Weil wir müssen ja auch fairerweise sagen, es gibt noch ganz viele Projekte und Themen, auf die man wartet, die vielleicht erst jetzt mal indirekt mit dem Thema Nachhaltigkeit zu tun haben. Und da, finde ich, kann einfach ... hat ein jeder, und das sehen wir ganz stark, das ... das ist viel mehr in die Nachfrage gibt der Mitarbeiter und der Mitarbeitenden in den Unternehmen, das zu fordern, das zu sagen, dass man sich doch diese Themen angeht, dass man auch schaut wieder in Richtung Arbeitgeberattraktivität, nicht, oder auch darauf geprüft wird. Und ein anderer Anreiz ist natürlich auch, dass wir über das Lieferkettengesetz et cetera auch hinterfragen überhaupt, mit wem kannst du zusammenarbeiten? Und auch da ist es ja wieder, dass jeder in dem Kontext ... also, wer es noch nicht intrinsisch hat und für das eigene Geschäftsmodell von dieser ökonomischen Chance dahinter bekommt, ist jetzt eigentlich eine Anreiz durch diese Regulierung, durch diese Regeln, um zukünftig Geschäft machen zu können, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, das würde ich dann nur als dritte Anreizstufe quasi sehen.

Danke.

Jan von Mallinckrodt hier, ich hätte auch mal eine Frage an die Moderatoren und Redner. Und zwar sehen wir ja die unterschiedlichsten Ansprüche an Produkte im Markt, also, es ist ja wirklich abenteuerlich teilweise, was man da sieht, was angeblich nachhaltig ist. Mich würde mal interessieren aus Ihrem Blick, also gerade auch vielleicht aus der Accenture-Brille, wenn sie dann beim Kunden sind – was hat sich denn schon wirklich geändert in den Prozessen, also, wurde mal ein Kredit nicht vergeben, wurde mal ein Haus nicht gekauft oder finanziert? Das würde mich wirklich mal interessieren, mit Hand aufs Herz, was hat sich schon wirklich verändert? Abgesehen von Daten sammeln und veröffentlichen?

Karsten, magst du starten für DKB?

Schwierige Frage. Ich geh mal in den Garten. *(lacht)*

Also, ganz ehrlich, ich hab eben ein paar Beispiele genannt, wo sich das konkret verändert hat bei den Themen und ich mach ein weiteres Beispiel, ich hatte eben diesen Zielkonflikt Tierwohl versus Klimaschutz. Da verändert sich schon ganz viel, wir reden jeden Tag mit Landwirten, die sich natürlich die Frage stellen, wenn jetzt morgen die großen Discounter nur noch bio-zertifiziertes Fleisch und, und, und ... und ja, da haben wir auch schon Kredite abgelehnt, aber dann aber auch gemeinsam mit dem Kunden diskutiert, weil es gar keinen Sinn macht, dann im Zweifel mehr in Massentierhaltung langfristig zu investieren, sondern da den entsprechenden Weg auch geht. Was, glaube ich, die viel schlauere ... der viel schlauere Weg ist, ist es, dann zu sagen, wenn ich diesen Weg nicht mit dir weitergehe, nämlich, immer das Beispiel jetzt Massentierhaltung,

welchen Weg können wir dann gemeinsam anders gehen und wie können wir denn zum Beispiel das Thema dann Tierwohl in dem Fall nach vorne stellen und dann eben auch ... Und dann werden auch neue Produkte danach entsprechend raus ... dann diesen Weg zu gehen und ... Also ich kann jetzt nur für DKB sprechen, da sehen wir schon auch einen echt großen Zug bei uns in den einzelnen Kundengruppen und die könnte ich jetzt alle ablaufen, vom energetischen Sanieren über das Thema kommunale soziale Infrastruktur bei den Stadtwerken bis hin bei uns in das Thema Landwirtschaft und Ernährung.

Und ich würde sagen ...

Bitte, Friederike.

Ich muss sagen, es ist eine ... es ist eine Journey an der Stelle. Was wir sehen ist, dass jetzt diese, ja, berühmten ESG-Scores neben den Bonitäts-Scores vielleicht noch stehen. Dass die aber immer stärker zusammengebracht werden. Und da hast du nicht nur das Thema natürlich, dass du die Faktoren brauchst für die Entscheidungstransparenz, sondern dann komm dann auch solche Themen wie nach welchen Kennzahlen bist du eigentlich incentiviert und verzielt ins Spiel, nicht, weil wenn du natürlich rein auf Volumen gehst, dann gibst du keinen Anreiz, diese Nachhaltigkeitsfaktoren zu berücksichtigen. Wenn du aber natürlich auch Verzielungen mit oder Nachhaltigkeit mit in die Verzielungen nimmst, dann kannst du da schön eigentlich die Entscheidungen zusammenbringen und das, würde ich gefragt, sehen wir es schon? Ja, aber es ist eine Journey.

Ja, aber ich glaube, jeder von uns sieht es. Also ich bin heute in Wien im Büro, morgen nach München konnte ich

keinen Flug mehr buchen, das hätte ich vor einem Jahr noch gekonnt, jetzt muss ich den Zug nehmen. Also ich glaube, das ist ein kleines Beispiel, die kennen wir alle ...

Jetzt willst du den Zug nehmen, Markus.

Danke, Karsten.

Bitte.

Ich glaube, diese Beispiele kommen, und das ist auch das, was ... um das auf einer positiven Note zu beenden ... glaube ich, wir kennen die alle aus unserem Unternehmen. Das kommt langsam. Ja, und da sieht man das dann auch. Man müsste vielleicht mal die Deutsche Bahn fragen, warum es so komplex ist, ein CO<sub>2</sub>-besseres Verkehrsmittel zu bauen, während man das auf der Lufthansa gefühlt zehnmal schneller kann. Aber auch da können wir ja vielleicht mal eingreifen sagen, das kann eigentlich gar nicht so sein, wenn man es so schwer gemacht bekommt. Aber ich glaube, inzwischen bewegen wir uns dahin und zwar alle unsere Unternehmen.

Ja. Vielen Dank. Damit schließen wir fast pünktlich. Es gibt sicherlich weiteren Rede- und Fragebedarf. Sie erreichen uns über die einschlägigen Kanäle, beispielsweise LinkedIn, um sozusagen weitere Fragen zu stellen. Vielen Dank, Karsten Traum von der Deutschen Kreditbank, vielen Dank, Friederike Stradtman und Markus Hamprecht von Accenture. Geehrte Teilnehmer, vielen Dank für die rege Teilnahme und die Fragen am Ende. Ich und ... wir hoffen, dass Sie gute Einschätzungen bekommen haben zu dem Mega-Thema, was uns eine geraume Zeit beschäftigen wird, dessen Konsequenzen wir selber erleben werden. Gerade im Chat kam nochmal der Hinweis auf den



Mitschnitt, den wir in etwa 2 Wochen noch publizieren können. Damit einen erfolgreichen Tag, nochmal herzlichen Dank für die Teilnahme. Auf Wiedersehen.

Danke.

Tschüss.

Tschüss.

Copyright © 2022 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High  
Performance Delivered are  
trademarks of Accenture.